

Um Olhar para a Integração Vertical a Partir de Recursos e Capacidades Organizacionais Um Estudo em Fábricas do Setor de Confeção de Roupas

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.53.307-329>

Recebido em: 18/4/2020

Aceito em: 18/8/2020

Bianca Ferreira,¹ Cleiciele Albuquerque Augusto²

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de compreender a influência dos recursos e capacidades estratégicos na escolha pela integração vertical em fábricas de confecção de roupas femininas de Maringá. Com isso, busca-se aferir se a presença de recursos e capacidades estratégicos afeta a escolha por produzir internamente etapas da cadeia de valor das empresas investigadas. Para atingir o objetivo proposto realizou-se uma pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com gerentes e sócios das fábricas de confecção de roupas. No que se refere aos resultados, identificou-se que, em todas as fábricas, é utilizada a estrutura de governança integração vertical no processo de modelagem e criação, etapas que constituem a identidade dessas empresas. Também foi constatada a presença de contratos, principalmente na etapa de costura. Verificou-se que a integração vertical, como possível fonte geradora de vantagem competitiva em fábricas de confecção de roupas, é influenciada por recursos e capacidades estratégicos, notadamente recursos físicos (máquina de corte automatizado, *software* próprio, estrutura física própria), observando-se que esses recursos foram encontrados, principalmente, nas empresas que são mais integradas verticalmente. Conclui-se que as fábricas que possuem maior nível de integração vertical são também as que dispõem de mais recursos e capacidades estratégicos, potenciais geradores de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos. Recursos e capacidade estratégicos. Integração vertical. Estruturas de governança. Vantagem competitiva.

A LOOK AT VERTICAL INTEGRATION FROM ORGANIZATIONAL RESOURCES AND CAPACITIES: A STUDY IN FACTORIES IN THE CLOTHING SECTOR

ABSTRACT

This article aims to understand the influence of strategic resources and capabilities in the choice for vertical integration in clothing factories in Maringá. To achieve the proposed objective, a qualitative and descriptive research was carried out, using semi-structured interviews with managers and partners of the clothing-making factories. With regard to the results, it was identified that, in all factories, the governance structure vertical integration is used in the modeling and creation process, a stage that constitutes the identity of these companies. The presence of contracts was also identified, mainly in the sewing stage. It was found that vertical integration, as a possible source of competitive advantage in garment factories, is influenced by strategic resources and capabilities, notably physical resources (automated cutting machine, proprietary software, proprietary physical structure), and these resources were found, mainly, in companies that are more vertically integrated. It is concluded that the factories that have a higher level of vertical integration, are also those that have more resources and strategic capabilities, potential generators of competitive advantage.

Keywords: Resource based view. Strategic resources and capacity. Vertical integration. Governance structures. Competitive advantage.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). <https://orcid.org/0000-0001-7276-063X>. bbia.f@hotmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora da Universidade Estadual de Maringá (UEM). <http://lattes.cnpq.br/5180690091735082>. <http://orcid.org/0000-0001-5416-3217>. cleiciealbuquerque@yahoo.com.br

O setor da indústria têxtil e de confecção tem grande influência na economia do Brasil, constituindo um dos setores que mais geram empregos no país. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ASSOCIAÇÃO..., 2017), o setor foi o segundo maior empregador da indústria de transformação. Ainda segundo a referida Associação (2017), o mercado brasileiro de comercialização de roupas conta com mais de 365 mil empresas. Como resultado dessa realidade, o Brasil encontra-se em quinto lugar no *ranking* mundial em consumidores de roupas. Posteriormente ao período de crise econômica do Brasil, o setor têxtil e de confecção demonstrou, em 2017, crescimento de 5% na produção, gerando, assim, 16.000 postos de trabalho no período de janeiro a abril de 2017 (ASSOCIAÇÃO..., 2017).

O setor da indústria têxtil e de confecção possui destaque no Estado do Paraná, pois a região de Maringá, unida com Cianorte (capital da moda), configura-se como grande polo têxtil do país. De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), no primeiro bimestre de 2017 foram abertas 2.750 vagas na indústria têxtil do Brasil. Dessas, 1.854 oportunidades pertencem ao Paraná, destacando-se que, em média, 30% dessas vagas são provenientes de Londrina, Cianorte e Maringá.

Considerando esse cenário de competitividade, torna-se importante as fábricas do setor de confecção compreenderem seu potencial competitivo. Isso pode ser feito a partir de uma análise interna de suas forças e fraquezas, visando a identificar o potencial de seus recursos e capacidades como fontes geradoras de vantagem competitiva. Teoricamente, o tratamento de recursos e capacidades pode ser realizado a partir da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR).

A VBR teve seus primórdios na teoria de Penrose (1959), na qual se aborda a importância de recursos e capacidades estratégicos para firma. Essa abordagem, de grande importância para a área de estratégia empresarial, foi estruturada por Wernefelt (1984), Barney (1991), e Peteraf (1993), entre outros. De acordo com Barney e Hesterly (2011), a VBR foca nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como geradores de vantagem competitiva. Com o intuito de avaliar o potencial competitivo desses recursos e capacidades, os autores propõem o Modelo VRIO, que aborda quatro questões para identificar as forças e fraquezas internas de uma firma: a questão do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização desses recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Uma das questões a ser considerada no tratamento de recursos é a forma como eles são coordenados. Nesse âmbito, mostra-se válida e abordagem da Teoria de Custos de Transação (TCT), que aponta para a existência de três estruturas de governança para coordenar as transações: a integração vertical, a contratação e a utilização do mercado livre. Enquanto o mercado e os contratos externalizam a produção, a integração vertical é uma estratégia organizacional que busca aumentar receitas e reduzir custos, por meio da internalização de duas ou mais etapas da cadeia de valor (WILLIAMSON, 1985). Nessa abordagem, a empresa deveria optar por internalizar estágios nos quais possuem recursos valiosos, raros e custosos de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante dessa temática, observa-se, por um lado, um cenário de competitividade crescente para as empresas do setor de confecção, cujos recursos podem se mostrar como forças ou fraquezas organizacionais em suas operações. Por outro lado, a forma como essas empresas coordenam suas atividades produtivas, internalizando a produ-

ção, ou externalizando para fornecedores externos, pode impactar diretamente na administração desses recursos e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: Como recursos e capacidades contribuem para a escolha da integração vertical em fábricas do setor de confecção?

Com isso, tendo-se em vista o potencial de competição das fábricas do setor têxtil, bem como o contexto de competição presente e a necessidade de coordenação interna, o objetivo geral da presente investigação é compreender a influência dos recursos e capacidades estratégicos na escolha pela integração vertical nas fábricas no setor de confecção de roupas na cidade de Maringá. Para tanto, buscou-se descrever os recursos e capacidades estratégicos presentes nessas fábricas, caracterizar como se dá o processo de integração vertical, bem como identificar como a integração vertical, envolvendo recursos e capacidades estratégicos, contribui para a vantagem competitiva.

Assim, o presente estudo busca indicar como recursos e capacidades podem se relacionar com a escolha pela integração vertical no setor de confecções, uma vez que não foram encontrados estudos empíricos envolvendo essa temática no setor em estudo. Ademais, implicações gerenciais, sobre que tipos de recursos afetam o nível de integração vertical nas empresas desse setor, e, conseqüentemente, o seu tamanho, podem se mostrar válidas. Analisar e entender os fatores que envolvem as tomadas de decisão sobre a integração da produção em fábricas de confecção também podem trazer encaminhamentos importantes sobre a eficiência dessa cadeia produtiva.

Considerando que o setor é de grande importância para economia nacional, a análise da influência dos recursos e capacidades em sua dinâmica, produtiva e competitiva, pode contribuir para aumentar a vantagem competitiva das empresas no setor. Nesse sentido, para atingir o objetivo proposto, o presente trabalho apresenta, além desta introdução, um referencial teórico, que busca analisar os pontos principais da VBR e da TCT. Posteriormente, são abordados os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as conclusões sobre o presente trabalho, seguidas das referências utilizadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma teoria que busca explicar a competição entre as empresas, por meio dos recursos e capacidades estratégicas inerentes a cada organização. Penrose (1959) realizou um dos primeiros estudos que aborda a importância dos recursos em uma organização, indicando que as imperfeições do mercado abrem caminhos para obtenção de vantagem competitiva por meio de recursos ou capacidades únicos.

Wernerfelt (1984) denominou essa abordagem como Visão Baseada em Recursos, a partir da perspectiva do potencial competitivo dos recursos que são dirigidos por uma organização, ou seja, a empresa utiliza-se de recursos e capacidades para estabelecer seu posicionamento estratégico (produtos e mercados). Segundo o autor, para a empresa, recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. A maioria dos produtos requer os serviços de vários recursos e a maioria dos recursos pode ser usada em vários produtos.

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 58), a VBR se constitui em “um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. Observa-se que um dos aspectos que diferencia a VBR de outros modelos estratégicos fundamenta-se no fato de que a VBR explica a vantagem competitiva de dentro para fora, ou seja, a vantagem competitiva de uma organização é advinda dos recursos e capacidades estratégicos internos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Por outro lado, outros modelos famosos na área de estratégia, como o Modelo Estrutura-Condução-Desempenho, de Bain (1959), e, mais tarde, o modelo de Cinco Forças, proposto por Porter (1985), explicam a vantagem competitiva em um contexto de fora para dentro. Esses modelos partem da perspectiva de que conhecer o ambiente geral de uma organização é essencial para identificar ameaças e oportunidades para o seu negócio.

O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho explica a vantagem competitiva a partir de uma abordagem externa à empresa, com ênfase no ambiente competitivo e no desempenho das organizações como produtoras, compradoras e vendedoras de produtos e serviços (BAIN, 1959). Já o modelo de Cinco Forças de Porter justifica a vantagem competitiva por meio de uma análise externa da organização, focando na ameaça de novos entrantes, de concorrentes, de substitutos, de fornecedores e de compradores (PORTER, 1985). Segundo este autor (1985), esses seriam os fatores mais comuns de ameaças ambientais locais nos setores e podem ser utilizados para caracterizar o nível geral de ameaças em um setor.

Peteraf (1993) apresenta em seu artigo, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, um modelo que possibilita a identificação de vantagem competitiva sustentável nas empresas por meio de quatro condições: heterogeneidade de recursos; mobilidade imperfeita; barreiras *ex ante* à concorrência e barreiras *ex post* à concorrência. Para Peteraf (1993), a heterogeneidade de recursos está relacionada às rendas ricardianas, o que acarreta lucros diferentes entre as organizações, destacando que firmas que possuem recursos superiores recebem rendas superiores. Tendo como base o princípio da heterogeneidade de recursos, “empresas dotadas de tais recursos são capazes de produzir mais economicamente e/ou satisfazer melhor as necessidades dos clientes” (PETERAF, 1993, p. 180, tradução nossa).

O conceito de mobilidade imperfeita, por sua vez, apresentado por Peteraf (1993), defende que recursos personalizados para as carências inerentes da firma podem ser negociáveis, entretanto são mais valiosos internamente na organização em que estão sendo utilizados. Esses recursos imperfeitamente móveis colaboram para uma condição de vantagem competitiva sustentável para a firma. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 59), o princípio da imobilidade de recursos indica uma dificuldade de cópia que “ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los”. Assim sendo, nota-se que alguns recursos e capacidades, custosos de imitar, podem ser duradouros e, assim, possibilitarem vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Já as barreiras *ex ante* à concorrência fundamentam-se no *path dependence*, ou seja, a vantagem competitiva atual advém da aquisição e desenvolvimento de recursos em períodos anteriores. Este fator gera dificuldade na imitação de recursos. As barreiras

ex post à concorrência estão baseadas na limitação da concorrência, que pode ocorrer por meio de mecanismos de isolamento, como recursos de difícil imitação. Em suma, constata-se que os quatro pilares apresentado pela autora – heterogeneidade de recursos, mobilidade imperfeita, barreiras *ex ante* à concorrência e barreiras *ex post* à concorrência – são necessários para alcançar vantagem competitiva sustentável. Desta forma, nota-se que estes quatro pilares não são totalmente independentes um do outro, mas estão conectados e devem ser utilizados de maneira combinada para que a firma possa alcançar retornos acima do normal.

Tipos de recursos e capacidades

Os recursos podem ser entendidos como forças ou fraquezas de uma organização (WERNERFELT, 1984). Barney e Hesterly (2011, p. 58) descrevem que os recursos “[...] são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Desta forma, os recursos devem conduzir as empresas a retornos elevados por um longo período de tempo (WERNERFELT, 1984).

De acordo com Barney e Hesterly (2011), os recursos presentes em uma organização podem ser divididos em quatro tipos: recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros abrangem todo o capital financeiro utilizado pela firma para elaborar e executar estratégias; desta forma os recursos financeiros englobam “[...] dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Lucros retidos, ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 59).

Os recursos físicos constituem as tecnologias aplicadas pela firma (*hardware, software*); plantas e equipamentos, como máquinas; a localização geográfica da empresa e a relação com as matérias-primas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Segundo Wernerfelt (1984, p. 174, tradução nossa), a utilização adequada desses recursos gera maiores retornos para a organização: “[...] uma liderança tecnológica permitirá que a empresa obtenha maiores retornos e, assim, permitirá manter as pessoas melhores em um ambiente mais estimulante, para que a organização possa desenvolver e calibrar ideias mais avançadas do que os seguidores”.

Já os recursos humanos representam os atributos individuais de cada um da organização, como experiências, inteligência, qualificação, discernimento e treinamento (BARNEY; HESTERLY, 2011). Por fim, segundo os autores, os recursos organizacionais compreendem os aspectos gerais de uma empresa, como sua marca, reputação, cultura, controle, coordenação, os sistemas formais e informais de planejamento, grupos informais dentro da firma e estrutura organizacional. Por outro lado, as capacidades estratégicas constituem a habilidade que a firma possui para utilizar os recursos da melhor maneira. Essas capacidades geralmente são fundamentadas na produção e transição de informações entre o capital humano da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). Desta forma, entende-se que o conhecimento e o *know-how* são fontes valiosas para a organização atingir vantagem competitiva.

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p.58), “capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla”. Nota-se, portanto, que é necessário combinar os recursos da organização para criar e desenvolver estratégias.

Características dos Recursos e Capacidades Estratégicos

Fundamentada na VBR (Visão Baseada em Recursos), Barney e Hesterly (2011) propuseram uma ferramenta para analisar os recursos e capacidades da organização, com habilidade de classificar o seu potencial competitivo. Essa ferramenta recebeu o nome de modelo VRIO. De acordo com Barney e Hesterly (2011), o modelo VRIO é baseado em quatro questões que precisam ser levadas em consideração ao analisar a potencialidade competitiva dos recursos e capacidades de uma organização. São estas quatro questões: valor, raridade, imitabilidade e organização.

De acordo com os autores, como recursos valiosos entende-se aqueles capazes de criar valor para a firma, no sentido de aproveitar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente externo à organização. Uma forma de identificar o impacto dos recursos e capacidades de uma firma em suas oportunidades e ameaças é analisando o impacto que eles geram nas receitas e custos da empresa. Desta forma, o valor dos recursos indica, para a organização, algum aumento nas suas receitas ou redução nos seus custos. Por sua vez, os recursos vistos como raros são aqueles controlados por nenhum ou por um pequeno número de concorrentes.

Os recursos classificados como difíceis de imitar são aqueles que outras organizações não conseguem ou mostram dificuldades para desenvolver (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). Tendo como base os recursos classificados como custosos de imitar, a VBR aponta quatro fontes de imitação custosa, ou seja: condições históricas únicas; ambiguidade causal; complexidade social; patentes.

A vantagem competitiva sustentável, por meio de condições históricas únicas, pode advir de duas maneiras. A primeira forma é o pioneirismo, que proporciona vantagens à empresa que explorou uma situação de forma precursora. O segundo modo de adquirir vantagem competitiva sustentável através da história da organização é o *path dependence*, conhecido também como dependência do caminho. Na perspectiva do *path dependence*, os recursos adquiridos e desenvolvidos possuem valor mais alto atualmente, quando comparados ao valor esperado no momento da aquisição deste recurso. Em outras palavras, North (1991) relata que no *path dependence* os retornos atuais são consequências de escolhas de investimento em recursos do passado.

Nessa perspectiva, segundo Augusto, Souza e Cario (2014, p. 100), “as escolhas estratégicas a serem feitas pelos tomadores de decisão dentro da empresa implicam na escolha de caminhos de longo prazo, sendo um processo difícil e caro porque envolve a construção de recursos que não podem ser comprados”. Com isso, a vantagem competitiva é advinda das escolhas e do *know-how* da organização adquiridos no decorrer dos anos.

Outra fonte de imitação custosa é a ambiguidade causal, em que há confusão na relação entre recursos, capacidades e vantagem competitiva. Nesse caso, a empresa pode não identificar ao certo o que determina a vantagem competitiva, ou seja, a vantagem competitiva advém da dificuldade de outras empresas identificarem os recursos valiosos e raros que precisam ser imitados (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A complexidade social pode tornar os recursos e capacidades de uma empresa caros de imitar. As relações humanas socialmente complexas, como reputação, cultura da organização e relações interpessoais são práticas que podem gerar valor para a firma. Com isso, empresas que aplicam práticas de gestão de pessoas com o intuito de desenvolver os seus recursos humanos e organizacionais tendem a apresentar vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Outra fonte de imitação custosa são as patentes, pois estas impedem que empresas concorrentes comercializem o mesmo produto patenteado (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para que os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar gerem vantagem competitiva, é necessário que eles estejam organizados para a empresa aproveitar da melhor maneira o seu potencial (BARNEY; HESTERLY, 2011). A questão da organização de uma empresa está orientada para como os recursos e capacidades estão organizados, quanto à estrutura formal ou informal, sistemas de controle gerencial e política de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2011). Na estrutura formal de uma empresa está descrito como a empresa está dividida; quem deve se reportar a quem, mediante hierarquias estabelecidas no organograma da organização. De acordo com Chandler (1962), estrutura é determinada como a maneira que a empresa é representada e por meio desta estrutura ela é administrada. Assim, esta representação pode ser formal ou informal, que trata duas questões: primeiro, as diretrizes de comunicação e autoridade entre os diversos níveis administrativos e, segundo, os dados e informações decorridos nessas diretrizes de comunicação e autoridade.

Segundo Barney e Hesterly (2011), os sistemas de controles gerenciais de uma organização podem ser divididos em formais e informais. Os controles gerenciais formais englobam os relatórios e orçamentos, com objetivo de transmitir informações dos níveis mais baixos do organograma da empresa para os níveis mais altos, da alta gerência. Por sua vez, os controles gerenciais informais abrangem a cultura da firma. Um terceiro ponto sobre a organização dos recursos, segundo os autores, diz respeito a políticas de remuneração e incentivos que motivem os colaboradores a exercer com qualidade a função estabelecida.

Segundo Gohr *et al.*, (2011, p. 64): “a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO, pois não basta que a empresa tenha recursos valiosos e/ou raros e/ou difíceis de serem copiados”. Assim, necessariamente, a firma precisa explorar o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Com base no modelo VRIO apresentado, pode-se analisar o conceito de que as empresas apresentam um conjunto de recursos diferenciados [recursos raros] e de difícil cópia que proporcionam às organizações uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (BARNEY, 1991). Nessa perspectiva, uma organização possui vantagem competitiva temporária quando detém recursos valiosos e raros, mas que não são difíceis de imitar. Correlatamente a esta linha de pensamento, empresas que possuem

recursos valiosos, mas que não são raros, possuem paridade competitiva. Caso os recursos da empresa não sejam valiosos, ela pode se predispor a uma situação de desvantagem competitiva.

Integração Vertical

A integração vertical é um tipo de estratégia corporativa que busca vantagem competitiva operando em vários negócios ao mesmo tempo. Para compreensão do conceito de integração vertical é necessário entender a definição de cadeia de valor. De acordo com Porter (1985), a cadeia de valor é um conjunto de atividades que a empresa realiza, a começar pelas relações com fornecedores, desenvolvimento de produtos/serviços, produção, distribuição, venda, chegando assim ao consumidor final. Segundo Barney e Hesterly (2011), a cada etapa da cadeia de valor a organização demanda recursos e capacidades. Na concepção dos autores, o que permite que empresas do mesmo setor sejam diferentes são as escolhas que cada uma adota nas atividades da sua cadeia de valor, ou seja, a decisão de qual etapa da cadeia de valor receberá maior dedicação da organização.

A integração vertical ocorre quando uma empresa agrega duas ou mais etapas da cadeia de valor, ou seja, quando começa a desenvolver internamente o que antes contratava de outra organização. Desta forma, o nível de integração vertical de uma firma é medido pelo número de estágios da cadeia de valor que ela executa internamente. Com isso, organizações que possuem mais fases da cadeia de valor internamente dispõem de maior grau de integração vertical, enquanto empresas que executam menos etapas da cadeia de valor internamente são consideradas com menor grau de integração vertical (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Uma organização pode realizar integração vertical para trás ou para a frente. A integração vertical para trás acontece quando a empresa agrega internamente etapas da cadeia de valor que estão próximas aos fornecedores e às matérias-primas, aproximando-se do início da cadeia de valor. Por sua vez, a integração vertical para a frente ocorre quando a organização agrega internamente estágios da cadeia de valor que estão próximos dos seus clientes finais, ou seja, do fim da cadeia de valor (CARVALHO; LIMA; THOMÉ, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011). Em suma, uma organização pode estar parcialmente ou totalmente integrada verticalmente, ou até mesmo sem nenhuma integração. Neste caso, ocorre a contratação ou a compra no mercado livre. Uma das teorias que tem obtido destaque na discussão sobre a integração vertical é a Teoria dos Custos de Transação.

Integração Vertical e a Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) teve sua origem nos estudos de Ronald Coase (1937), que constatou que, além dos custos de produção, a empresa precisa levar em consideração os seus custos de transação. De acordo com Saes (2009), os custos de transação estão relacionados ao ato de trocar, se apoderar e garantir direitos de propriedade e acontecem por meio de aspectos como: elaboração e negociação dos contratos, organização de atividades, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, adaptação às mudanças no sistema econômico, monitoramento das transações e do desempenho dos agentes envolvidos.

Para Coase (1937), os custos de transação são um dos fatores mais relevantes no processo de formação das relações econômicas na sociedade moderna. Ainda, para o autor, a empresa é uma relação orgânica entre responsáveis que se estabiliza por meio de contratos, podendo ser estabelecidos de forma explícita, como os de trabalho, ou implícita, como as parcerias formais.

A partir dos estudos desenvolvidos por Coase (1937), Williamson (1985) retoma a noção de custos de transação e desenvolve a Teoria dos Custos de Transação. Ao estabelecer como objetivo de estudo da TCT a transação em si, Williamson (1985) propõe três estruturas de governança que as empresas podem se utilizar para coordenar e transacionar suas atividades: 1) integração; 2) contratos e 3) mercado. Para Saes (2009, p. 33), a escolha da estrutura de governança é de extrema importância para criar valor para organização e reduzir custos de transação: “[...] a análise dos custos de transação auxilia na avaliação e na decisão sobre a forma em que a firma irá se estruturar: dependência em relação aos fornecedores, estabelecimento de relações de longo prazo com clientes e fornecedores, criação de alianças estratégicas ou integração vertical”.

Williamson (1985) observa que a escolha dessas estruturas de governança depende de atributos de transação presentes e de pressupostos comportamentais. Os atributos de transação são (a) especificidade de ativos (refere-se a ativos tangíveis ou intangíveis irrecuperáveis, ou seja, não podem ser restituídos ao mercado ou utilizados em outra transação, sem perda de valor, caso a relação de negócio original seja interrompida). Desta forma, quanto maior for a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, com isso maiores serão também os custos de transação; (b) incerteza que trata da impossibilidade de previsões nítidas e exatas sobre o ambiente econômico. Para Saes (2009, p. 34), “[...] a incerteza surge das mudanças no ambiente econômico e nas preferências dos consumidores, bem como da complexidade do próprio ambiente econômico que impossibilita uma avaliação precisa”; (c) frequência, que se refere ao número de vezes que os agentes econômicos se reúnem para executar uma determinada transação. De acordo com Saes (2009, p. 34), “[...] quanto maior a frequência das transações, menores os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de contratos [...]”.

Os pressupostos comportamentais, no entendimento de Williamson (1985), são oportunismo e racionalidade limitada. O oportunismo está relacionado a ações que buscam atingir o interesse próprio dos agentes que estão envolvidos nas transações. Dito de outra forma, o oportunismo é o pressuposto de que “dada a oportunidade, os tomadores de decisão podem inescrupulosamente procurar servir os seus próprios interesses, e que é difícil saber, *a priori*, quem é confiável e quem não é” (OLIVEIRA; MARTINS; DIAS, 2018, p. 142). De acordo com Williamson (1985), a racionalidade limitada envolve a incapacidade de os agentes envolvidos em uma transação estimarem todas as relações que podem influenciá-la no longo prazo. Nesse caso, a integração vertical pode ser valiosa quando reduz as ameaças advindas do oportunismo e da racionalidade limitada, que poderiam estimular apropriações de renda.

Finalmente, para definir qual estrutura de governança é mais adequada deve-se analisar o alinhamento entre os atributos de transação e os pressupostos comportamentais com a estrutura. Por exemplo, em ambientes altamente incertos, com muita frequência transacional e altos níveis de especificidade de ativos, a estrutura mais ade-

quada, de acordo com Williamson (1985), seria a integração vertical. Desta forma, prefere-se a internalização, pois altos níveis de especificidade de ativos tendem a provocar comportamentos oportunistas. Por outro lado, para níveis intermediários de especificidade de ativos, frequência e incertezas, a estrutura mais indicada é a de contratos. O mercado livre, por sua vez, é recomendado quando não há especificidade de ativos, incertezas e frequência.

Segundo Williamson (1991), a integração vertical proporciona à organização um controle mais eficaz das transações, devido à possibilidade de a empresa fazer ela mesma, ou seja, internalizar o processo. Esse maior controle pode favorecer a resolução dos conflitos contratuais e diminuir a ação oportunista dos agentes participantes, minimizando custos de transação. Para Poppo e Zenger (1998, p. 2, tradução nossa), os ativos específicos despertam “[...] uma ameaça de comportamento oportunista que requer salvaguardas contratuais caras para ser intimidado. Assim, na presença de ativos específicos, a integração vertical pode oferecer uma solução preferida de governança”. Carvalho, Lima e Thomé (2015, p. 83) argumentam que o conceito de verticalização supõe que seja possível “incorporar determinadas atividade no processo produtivo (verticalização a montante e/ou a jusante) de modo que se possa absorver os custos de transação convertendo-os em custos de produção”.

No processo de decisão pela integração vertical faz-se necessário considerar fatores como incentivos e controle. Para Williamson (1991), as principais diferenças entre as estruturas de governança estão no uso de incentivos e nos tipos de controles. Segundo o autor, a estrutura de mercado livre possui alto uso de incentivos, enquanto a estrutura de integração vertical (hierárquica) apresenta alto nível de controle. Com isso, a integração vertical pode ser utilizada por empresas com alta capacidade ou necessidade de controlar e acompanhar procedimentos (HENTEN; WINDEKILDE, 2016).

Na estrutura de contratos, segundo Ménard (2004), conforme os envolvidos na transação se tornam conhecidos, amplia-se a utilização de mecanismos informais, como confiança, reputação, trocas de informações e ajuda mútua. Esses fatores são utilizados no monitoramento e coerção dos envolvidos.

De acordo com Crook *et al.*, (2013, p. 65, tradução nossa), “[...] à medida que as empresas transferem as transações de mercados para híbridos [e de estrutura híbrida – contratos] para hierarquias [integração vertical], o aumento da autoridade permite um maior monitoramento e controle e simplifica a resolução de disputas”. Com isso, nota-se que quando maior for o controle gerencial, maior será a facilidade de resolver problemas e controlar os ativos empregados para o desenvolvimento da operação.

Segundo os autores, a estrutura de mercado livre proporciona incentivos de alta potência, entretanto falta em controle. Na estrutura de contratos o nível de incentivo é reduzido em razão do comprometimento estabelecido entre as partes do contrato. Por fim, na integração vertical, os incentivos oferecidos são de baixo poder, pois geralmente uma pequena fatia da remuneração dos colaboradores é destinada ao desempenho (WILLIAMSON, 1991; CROOK *et al.*, 2013). Dessa forma, executar uma transação dentro dos limites da firma deve ser condicionado à comparação dos custos internos com os custos do mercado (HENTEN; WINDEKILDE, 2016). De qualquer forma, como dispõem

Oliveira, Martins e Dias (2018, p. 155), “a firma é repleta de transações integradas no e para o mercado com o objetivo de maximizar valor de forma permanente e repetitiva sobre uma estrutura de relações organizadas”.

Dessa forma, como salientam Carvalho, Lima e Thomé (2015), a empresa deve analisar sua estrutura de custos, bem como os quesitos críticos para constituição do custo de transação, e então optar pela melhor forma organizacional de gerir sua produção, sabendo que, mesmo a empresa abrangendo as diversas etapas do processo produtivo, dificilmente esgotar-se-ão os custos de transação vinculados a ele.

METODOLOGIA

Com o intuito de desenvolver os objetivos apresentados no presente trabalho, realizou-se um estudo de caso qualitativo múltiplo (GODOY, 1995), uma vez que se lançou um olhar para recursos específicos em seis fábricas de confecção de roupas de Maringá. Por meio de uma abordagem descritiva e teórica empírica, foram coletados dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos na Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (Abit), no Ministério da Indústria, no IBGE, bem como em artigos relacionados com a temática proposta. Os dados primários, ou seja, dados que foram coletados pela primeira vez, são provenientes de entrevistas semiestruturadas feitas com gerentes e sócios responsáveis pelas atividades de fabricação das empresas investigadas.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas por meio de um roteiro de entrevista, com questões abertas, organizado a partir de três categorias teóricas principais – recursos e capacidades estratégicos (BARNEY; 1991), integração vertical (WILLIAMSON, 1985, 1996; (HENTEN; WINDEKILDE, 2016) e vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Assim, para cada categoria foram feitas questões correspondentes ao seu entendimento, visando a alcançar a compreensão do objetivo geral. Dessa forma, em um primeiro momento os entrevistados foram questionados sobre os recursos e capacidades estratégicos presentes nas fábricas de roupas; em um segundo momento, sobre como acontece o processo de integração vertical nas confecções e, por fim, como a integração vertical, munida de recursos e capacidades estratégicos, pode ser fonte de vantagem competitiva para as fábricas de confecção de roupas entrevistadas. A partir disso, buscou-se compreender a influência dos recursos e capacidades estratégicos na escolha pela integração vertical.

Em relação ao método de análise, foi realizada uma adaptação do método de análise de conteúdo, de Bardin (2016), composto de três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa o foco deu-se na organização de todo material disponível para análise. Para isso, a escolha dos documentos de análise foi realizada com base nas categorias, propostas no presente trabalho, sendo que foram selecionadas seis fábricas de confecção de roupas de Maringá, que se constituíram no objeto de estudo da investigação.

Na segunda etapa, de acordo com Bardin (2016), é efetuada uma transformação do material da análise, com destaque para a escolha das categorias representantes do conteúdo da investigação. Foram definidas como categorias do presente artigo os recursos e capacidades estratégicos, a integração vertical e a vantagem competitiva. A categoria recursos e capacidades estratégicos foi subdividida em tipos de recursos e no

modelo VRIO, de Barney e Hesterly (2011). Para a pesquisa de campo foram selecionadas seis fábricas de confecção de roupas de Maringá. A seleção pelas fábricas ocorreu por conveniência, com base em três critérios fundamentais: a) as empresas investigadas dominarem mais de uma parte do processo produtivo e, portanto, possuírem integração vertical; b) as empresas investigadas atuarem na mesma área de atividade, ou seja, confecção de roupas femininas, visando a envolver empresas com processos produtivos similares; c) aceitação por parte dos responsáveis pela empresa em contribuir na presente pesquisa. O perfil das fábricas de confecção de roupas está descrito conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das fábricas de confecção de roupas entrevistadas

Fábricas	Tipo de roupa	Tempo de atuação	Nº colaboradores	Faturamento/mês
Fábrica A	Modinha	4 anos	4	R\$ 120.000,00
Fábrica B	Modinha	16 anos	135	R\$ 1.500.000,00
Fábrica C	Moda evangélica	18 anos	56	R\$ 700.000,00
Fábrica D	Moda clássica	20 anos	17	-
Fábrica E	Modinha/Jeans	31 anos	160	R\$ 1.600.000,00
Fábrica F	Modinha/Plus size	35 anos	18	R\$ 300.000,00

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O perfil dos entrevistados está explicitado no Quadro 2. Como no presente artigo se busca compreender aspectos de decisões estratégicas das organizações, envolvendo, ainda, uma visão global dos recursos das empresas, foram escolhidas pessoas em cargos de gestão ou diretoria. Nota-se que todos os entrevistados possuem experiência no setor, ou seja, já trabalham nesse ramo há alguns anos.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Fábricas	Cargo	Tempo na empresa	Idade	Escolaridade	Experiência
Fábrica A	Sócia	4 anos	29 anos	Ensino superior completo	Trabalha no ramo há 6 anos
Fábrica B	Gerente de Produção	10 anos	33 anos		Sempre trabalhou na área
Fábrica C	Gerente de Produção	8 anos	36 anos		Sempre trabalhou na área
Fábrica D	Gerente de Produção	2 anos	26 anos		9 anos de experiência com confecção
Fábrica E	Diretor Industrial	27 anos	56 anos		Sempre trabalhou na área
Fábrica F	Sócia	35 anos	59 anos		Sempre trabalhou na área

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Finalmente, na terceira etapa do processo de análise de conteúdo, foi feito o tratamento dos resultados obtidos, objetivando acrescentar inferências e interpretação próprias a partir de cada categoria identificada, evidenciando as informações mais importantes para atingir os objetivos predefinidos.

ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são abordados os recursos e capacidades estratégicos presentes nas fábricas de confecção de roupas investigadas, bem como as características da integração vertical, atributos de transação, pressupostos comportamentais. Também é apresentada a forma como a integração vertical ocorre a partir da posse de recursos e capacidades nas empresas investigadas, assim como a possibilidade desses recursos como fonte geradora de vantagem competitiva.

Recursos e Capacidades Estratégicos nas Fábricas de Roupas

Os recursos e capacidades estratégicos presentes em fábricas de confecção de roupas de Maringá foram identificados por meio das entrevistas realizadas e foram classificados em recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, seguindo a classificação de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011). Os dados obtidos são disponibilizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Recursos e capacidades convergentes das fábricas de confecção de Maringá

Tipos de recursos e capacidades	Aspectos em comum
Financeiros	- Ativos e capital de giro financiados por capital próprio
Físicos	- Equipamentos e máquinas suficientes para realização de etapas específicas do processo produtivo - Sistema de <i>software</i> para controle gerencial e produtivo - Sistema de <i>software</i> Audaces, utilizado para desenvolvimento de modelagem automática - Estrutura física e <i>layout</i> são adequados para suprir as necessidades da empresa - Há bom relacionamento com fornecedores de matéria-prima - A localização geográfica é favorável, localizadas próximas às rodovias para facilitar a chegada de matérias-primas
Humanos	- A quantidade de colaboradores supre as necessidades da empresa - Os colaboradores e gestores possuem experiência na área de atuação - Existe um bom relacionamento entre colaboradores e gestores
Organizacionais	- Estrutura funcional - Boa reputação no mercado - Marca forte - Bom relacionamento informal entre colaboradores e gerentes
Capacidades estratégicas	- Empresa consegue aproveitar os recursos disponíveis - Empresa realiza trabalhos em equipe - Há uma boa cooperação entre as gerências

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme apresentado no Quadro 3, foram identificados recursos e capacidades estratégicos que as fábricas de confecção possuem em comum. Além desses recursos, algumas fábricas dispõem de recursos diferentes. No que se refere aos recursos físicos, a Fábrica B possui um sistema operacional e de controle produtivo desenvolvido internamente, de acordo com a gerente entrevistada, um *software* único, projetado a partir das necessidades identificadas pela Fábrica B, o que facilita o controle interno de informações e otimiza o processo produtivo. A Fábrica E possui uma máquina de corte automatizado, e segundo relatado pelo diretor, esta máquina é um “recurso físico com alto

custo de implementação, capaz de substituir, em média, doze colaboradores no processo produtivo”. Outro aspecto presente nas Fábricas B e E é a estrutura física própria. Os recursos identificados como diferentes estão dispostos no Quadro 4.

Quadro 4 – Recursos e capacidades diferentes e individuais das fábricas

Tipos de recursos e capacidades	Aspectos diferentes	Fábrica
Físicos	Software próprio	Fábrica B
	Máquina de corte automatizado	Fábrica E
	Estrutura física própria	Fábrica B e E
Organizacionais	Cultura organizacional forte	Fábrica B, C, D e E

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Sobre os recursos e capacidades individuais das fábricas, apresentados no Quadro 4, nota-se que as firmas que possuem recursos diferenciados são as mesmas que apresentam faturamentos superiores, aspecto que é abordado como princípio da heterogeneidade de recursos por Peteraf (1993) e por Barney e Hesterly (2011). Acerca dos recursos humanos, somente a Fábrica A não oferece treinamentos para colaboradores e gestores. Já as Fábricas B e C são as que mais investem em treinamentos para colaboradores e gestores. Entre os treinamentos as entrevistadas destacaram: PCP, produção, organização, tendências de moda, *audaces* e *coaching* de desenvolvimento para gestores. Sobre os recursos organizacionais, as Fábricas A e F declararam não possuir uma cultura organizacional forte na organização, ambas relataram que isso afeta a empresa de forma negativa.

Após a identificação dos recursos e capacidades estratégicos das fábricas de confecção de roupas femininas, tanto os em comum quanto os individuais a cada empresa, foram analisados segundo o modelo VRIO, buscando identificar o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização desses recursos. Por meio dessa análise do modelo VRIO foi possível identificar o potencial competitivo de cada recurso, bem como averiguar a contribuição desses recursos para o desenvolvimento de vantagem competitiva nas fábricas de confecção, nos termos de Barney e Hesterly (2011). As informações sobre todos os recursos identificados são disponibilizadas no Quadro 5.

Com base nos dados apresentados no Quadro 5, dos 18 recursos identificados, 3 recursos físicos são capazes de gerar vantagem competitiva (VC) para as fábricas de confecção de roupas, sendo estes: a máquina de corte automatizado, *software* próprio e estrutura física própria. Vale notar que tais recursos são valiosos pelo seu potencial de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo, especialmente pelo impacto na redução de custos e no aumento dos lucros das fábricas. Esses recursos são controlados por poucas fábricas, devido ao alto custo de investimento para adquirir essa tecnologia ou estrutura física, o que os classifica como recursos raros. O recurso estrutura física própria traz uma desvantagem de custo para outras fábricas obtê-lo, portanto é de difícil imitação.

Outro aspecto abordado pelas entrevistadas como recurso capaz de auxiliar na exploração de oportunidades e neutralizar ameaças é o capital humano e a cultura organizacional forte. Todas as fábricas entrevistadas asseguram o valor do capital humano

dentro da organização, e de acordo com os dados coletados, os recursos humanos são os que mais se destacam na capacidade de aumentar receitas. As fábricas relataram a importância dos recursos humanos no desenvolvimento e criação de novos produtos, pois conforme apontado pelas entrevistadas, é na etapa de estilo e modelagem que se emprega o conceito da marca.

Quadro 5 – Análise competitiva dos recursos estratégicos das fábricas de confecção de Maringá

RECURSOS FINANCEIROS					
Recurso	Valioso	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicação Competitiva
Capital próprio	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva (PC)
RECURSOS FÍSICOS					
Máquinas e equipamentos adequados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva (VC)
Máquina de corte automatizado	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária (VCT)
Software próprio	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
Software Audaces	Sim	Não	Não	Sim	PC
Estrutura física e layout adequado	Sim	Não	Não	Sim	PC
Estrutura física própria	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável (VCS)
Bom relacionamento com fornecedores	Sim	Não	Não	Sim	PC
Localização favorável à chegada de matéria-prima	Sim	Não	Não	Sim	PC
RECURSOS HUMANOS					
Colaboradores suprem necessidade da empresa	Sim	Não	Não	Sim	PC
Colaboradores e gestores com experiência	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
Investimentos em treinamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Bom relacionamento entre gestores e colaboradores	Sim	Não	Não	Sim	PC
RECURSOS ORGANIZACIONAIS					
Cultura organizacional forte	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
Marca forte	Sim	Não	Não	Sim	PC
Boa reputação no mercado	Sim	Não	Não	Sim	PC
Bom relacionamento informal entre gestores e colaboradores	Sim	Não	Não	Sim	PC
Estrutura funcional	Sim	Não	Não	Sim	PC

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados primários coletados indicam convergência ao exposto por Barney e Hesterly (2011), que ressaltam a importância dos recursos humanos na obtenção de vantagem competitiva, devido às relações humanas socialmente complexas, como reputação, cultura da organização e relações interpessoais serem práticas mais custosas de imitar. Quanto à cultura organizacional forte, a gerente de produção da Fábrica C relatou: “Essa parte do controle e da organização é algo que traz uma dificuldade de imitação, pois em empresas que não possuem essa cultura de controle e organização encontram barreiras com funcionários. Isto demanda um tempo, é um processo até os colaboradores se acostumarem com controle e disciplina”.

As Fábricas C e F foram pioneiras no tipo de roupa fornecida na região de Maringá. Ambas relataram que a situação precursora da organização colaborou para a boa reputação e para o estabelecimento de uma marca forte no mercado em que atuam. Com isso, o *know-how* das fábricas pode ser fonte geradora de vantagem competitiva, aspecto que corrobora o proposto por Saes (2009). Sobre ambiguidade causal, nas entrevistas percebeu-se que todos os entrevistados indicaram que a vantagem competitiva é proveniente de recursos combinados, relação entre os indivíduos com as máquinas e tecnologias.

Por fim, as fábricas encontram-se organizadas no que se refere à estrutura organizacional, aos sistemas de controles gerenciais e às políticas de remuneração. Atuando como suporte e fator de ajuste no modelo VRIO, a questão da organização é fundamental para exploração do potencial dos recursos e capacidades estratégicos, destacando-se que foi observado como fundamental na geração das vantagens competitivas identificadas nas fábricas investigadas, o que indica convergência com o exposto por Barney e Hesterly (2011).

Características da Integração Vertical

Considerando a cadeia de valor como um conjunto de atividades que uma firma desempenha (PORTER, 1985), constatou-se que a cadeia de valor das fábricas de confecção é dividida principalmente nas etapas: modelagem e criação, corte, costura, acabamento, expedição e loja para comercialização. Para todas as entrevistadas das fábricas de confecção as etapas citadas anteriormente são as principais e mais relevantes no processo de atividades que as organizações realizam. A estratégia de integração vertical foi identificada em todas as fábricas de confecção de roupas que participaram da pesquisa, entretanto verificou-se também uma tendência à estrutura de governança de contratos, o que fica explicitado no Quadro 6.

Quadro 6 – Etapas da cadeia de valor que as fábricas possuem integração vertical

Fábricas	Modelagem/ criação	Corte	Costura	Acabamento	Expedição	Loja para vendas
Fábrica A	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Fábrica B	Sim	Sim	Sim, para ativos específicos e Não para outros	Sim	Sim	Sim
Fábrica C	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Fábrica D	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Fábrica E	Sim	Sim	Sim, para ativos específicos e Não para outros	Sim	Sim	Sim
Fábrica F	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme o Quadro 6, as Fábricas B e E possuem alto grau de integração vertical, pois realizam todas as etapas da cadeia de valor internamente, confirmando o exposto por Williamson (1985) de que a integração vertical determina o tamanho das empresas. Estas fábricas, entretanto, produzem internamente na fase de costura o que possui maior especificidade de ativos e realizam contratos na etapa de costura em lotes de produtos que não possuem alta especificidade. O diretor industrial da Fábrica E explica:

Há alguns anos atrás a nossa produção na etapa de costura era toda interna, nós pensávamos que para ter a qualidade prometida pela marca deveríamos produzir a peça inteirinha aqui. Mas, comecei a olhar para as facções e percebi que elas possuíam máquinas mais atuais que as minhas e que podiam entregar meu produto com a qualidade esperada. Então comecei a enviar peças para essas facções e estabelecer uma relação de confiança com elas. Desta forma consigo qualidade com custos mais baixos. Dai hoje só produzo aqui a costura de alguns lotes de jeans mais específicos.

O ponto abordado pelo diretor da Fábrica E converge com o exposto por Argyres e Zenger (2012) sobre como a presença de especificidade de ativos, associada com recursos e capacidades estratégicos, pode ser um aspecto direcionador na escolha da estrutura de governança. Desta forma, o diretor optou pela integração vertical nos produtos que possuem alta especificidade de ativos. Essa questão também foi abordada pela gerente de produção da Fábrica B, que relata: “Na costura nós produzimos aqui somente aquilo que possui maior grau de dificuldade, modelos mais específicos e também aquilo que precisamos produzir com agilidade”.

Com base nos dados coletados nas entrevistas, verifica-se que a etapa da cadeia de valor modelagem e criação, em todas as empresas entrevistadas, é realizada internamente, devido ao alto nível de especificidade de ativos, o que vai ao encontro do exposto por Williamson (1985) sobre a escolha pela estrutura de governança ser notadamente influenciada por esse atributo. Os entrevistados destacaram a importância dessa etapa para a fábrica de confecção. A gerente de produção da Fábrica B relata: “O nosso grande diferencial com toda certeza está na etapa de modelagem e criação, o nosso pessoal está sempre atualizado [...]. É na criação dos produtos que está a essência da nossa marca”. Ainda sobre a etapa de modelagem e criação, a sócia da Fábrica A relata:

Quando eu comecei minha empresa eu terceirizava tudo, só que o desenvolvimento do produto não me agradava porque as terceirizadas vendiam modelos para mim, mas também vendiam para outros, então na verdade eu não tinha exclusividade coisa nenhuma. Como estava descontente com isso e as empresas não estavam cumprindo com o combinado, eu decidi começar a desenvolver meus modelos eu mesma. Fiz curso e contratei uma estilista, agora nós desenvolvemos juntas os meus modelos. Nossa, como isso me ajudou, agora as coleções têm muita mais a cara da minha marca e o mais importante, eu tenho certeza que as peças que estou vendendo são exclusivas.

De acordo com o exposto pela sócia da Fábrica A, nota-se um comportamento oportunista da empresa contratada para realização e desenvolvimento da modelagem e criação. O episódio relatado pela entrevistada converge com o exposto por Poppo e Zenger (1998) e Williamson (1985), em que ativos específicos tendem a despertar comportamentos oportunistas. Com isso, a integração vertical é uma solução adequada para

este processo, corroborando os autores. Outra etapa da cadeia de valor que é realizada internamente por cinco das seis empresas entrevistadas é o corte. Segundo os cinco entrevistados, essa etapa também merece uma atenção especial, devido à alta necessidade de controle e qualidade no desenvolvimento desse processo. Esse aspecto pode ser exemplificado na fala da gerente de produção da Fábrica D:

Eu acredito que não compensaria terceirizar essas etapas que fazemos internamente, como o corte, por exemplo, aqui temos um controle maior, nessa parte de perda, o que contribui para reduzir os custos de produção. Aqui a empresa consegue acompanhamento e controle específico da produção, da qualidade, de quantas peças de tecidos são cortadas por dia, tudo isso é controlado pelo sistema [...].

Finalmente, constata-se a aplicabilidade da TCT, abordada por Williamson (1985), nas fábricas de confecção de roupas. A estrutura de governança adequada para ambientes altamente incertos, com muita frequência transacional, altos níveis de especificidade de ativos e comportamentos oportunistas, é a integração vertical (WILLIAMSON, 1985), que é a estrutura predominante na fase do corte do processo produtivo. Ainda, sobre a etapa de corte a sócia da Fábrica F menciona:

O corte é uma etapa muito importante. Uma vez, um colega meu que possui fábrica de camisetas masculinas me pediu para fazer o encaixe e o corte para ele de um lote de camisetas. O tecido que ele me mandou, segundo ele, dava para cortar 1.000 camisetas, mas eu consegui fazer um encaixe melhor e cortar 1.150 camisetas. Ele me ligou e me perguntou: como você conseguiu fazer isso? Então eu disse para ele é tudo uma questão de encaixe. E ele me disse: eu mandei para outras fábricas outros 5 lotes como este, e perdi nessa brincadeira 750 camisetas. Eu preciso ter controle e começar a fazer isso aqui na minha empresa, porque um prejuízo desse não dá não.

Na utilização da estrutura de integração vertical, os entrevistados apontaram como principal vantagem a possibilidade de alto controle do processo produtivo. Esse ponto vem ao encontro do exposto por Williamson (1991), Crook *et al.*, (2013), Carvalho, Lima e Thomé (2015) e Henten e Windekilde (2016), que indicam que a integração vertical possui alto nível de controle, facilitando a solução de problemas e monitoramento de ativos utilizados para o desenvolvimento de uma operação.

Como segunda opção de estrutura de governança identifica-se o contrato utilizado, principalmente, na etapa de costura, pois, de acordo com as entrevistadas, no mercado existem empresas capacitadas para realização desse estágio da cadeia, com custos menores. Assim, as seis fábricas utilizam de contrato nessa fase. Como há muitos fornecedores competentes disponíveis fora da empresa, nessa etapa os custos de transação são inferiores aos custos para internalizar esse processo, o que leva as empresas a não optarem pela integração vertical.

Constatou-se nas entrevistas que os contratos são baseados apenas na confiança e na reputação que existe entre os participantes. Esses aspectos são comprovados por Ménard (2004), que indica que conforme as empresas negociantes estabelecem uma relação, aumentam os mecanismos informais, como confiança, reputação e ajuda mútua, e estes aspectos colaboram para monitorar e controlar as transações entre as partes.

Ao considerar as estruturas de governança, é pertinente salientar que as empresas participantes da amostra não utilizam de mercado livre. Isso acontece devido às transações que possuem alta ou média especificidade de ativos, incerteza e frequência. Esse fator é corroborado por Williamson (1985), que sugere essa estrutura para ativos que não possuem especificidade, incerteza e frequência, o que não acontece nas transações das fábricas de confecção de roupas.

No setor de confecção notou-se que os custos de transação internos e externos e a determinação pela estrutura de governança preferível sofrem influência dos atributos de transação e pressupostos comportamentais, conforme classificados por Williamson (1985). Cabe constatar que a escolha pelas estruturas de governança acontece por meio da comparação entre os custos de transação internos e externos, em concordância com o exposto por Coase (1937) e Williamson (1985).

Integração Vertical, Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva

Por meio das informações coletadas, constatou-se que os recursos estratégicos, apontados nas fábricas de confecção, influenciam na escolha pelas estruturas de governança. Os recursos físicos, como máquina de corte automatizado, *software* próprio, estrutura física própria; recursos humanos, como colaboradores e gestores com experiência; e recursos organizacionais, como cultura organizacional forte, boa reputação e marca forte, afetam a maneira como as fábricas de roupa fazem suas transações. Com isso, observou-se que a escolha por determinada estrutura de governança está relacionada também com os recursos internos presentes nas fábricas de confecção de roupas.

A heterogeneidade dos recursos, abordada por Peteraf (1993) e por Barney e Hesterly (2011), identificados nas fábricas de confecção, tais como máquina de corte automatizado, *software* próprio, estrutura física própria, cultura organizacional forte, são viabilizadas na integração vertical. Dito de outra forma, as empresas que possuem recursos avaliados como valiosos, raros, custosos de imitar e organizados, como a máquina de corte automatizado, *software* próprio e estrutura física própria são as fábricas que apresentam maior grau de integração vertical. Com isso, nota-se que as fábricas buscam internalizar etapas que possuem recursos VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O oportunismo é um pressuposto comportamental abordado por Williamson (1985). Nesse sentido, na coleta de dados as fábricas relataram episódios de relações oportunistas de fornecedores, como: prometer exclusividade na modelagem e criação de coleções de roupas, enviar tecidos de qualidade inferior ao combinado. Mediante esses acontecimentos, a sócia da Fábrica A relata que optou por produzir internamente a modelagem e criação para eliminar o oportunismo, pois conseguiria atingir exclusividade e maior controle do que quando realizado com o contratante, o que para Barney e Hesterly (2011) torna a integração vertical valiosa, pois reduz a ameaça de oportunismo.

No que se refere aos recursos humanos, nota-se nas entrevistas a importância do desenvolvimento de capital humano, tanto de colaboradores como de líderes e gerentes, para a redução dos custos e aumento das rendas. Essa situação é explicada pela gerente de produção da Fábrica C: “Aqui nós investimos muito em treinamentos, assim o funcionário trabalha com conhecimento naquilo que ele faz, e mais retornos produ-”

vos para a empresa. Nós focamos muito também no treinamento dos líderes, para que todo esse conhecimento agregue valor para nossa fábrica e nos auxilie na redução de custos”.

Outro aspecto exposto pelas fábricas entrevistadas é a presença de recursos humanos altamente qualificados e criativos, principalmente na etapa do processo produtivo de modelagem e criação. Esse fator respalda um pressuposto da VBR, que considera que a presença de recursos estratégicos requer controle hierárquico para sua proteção, ou seja, utilização da integração vertical (BARNEY; HESTERLY, 2011). Desta forma, recursos estratégicos, relacionados à modelagem e criação, são preservados e protegidos dentro das fronteiras internas das fábricas, visto que se apresentam como diferenciais na constituição da identidade da marca.

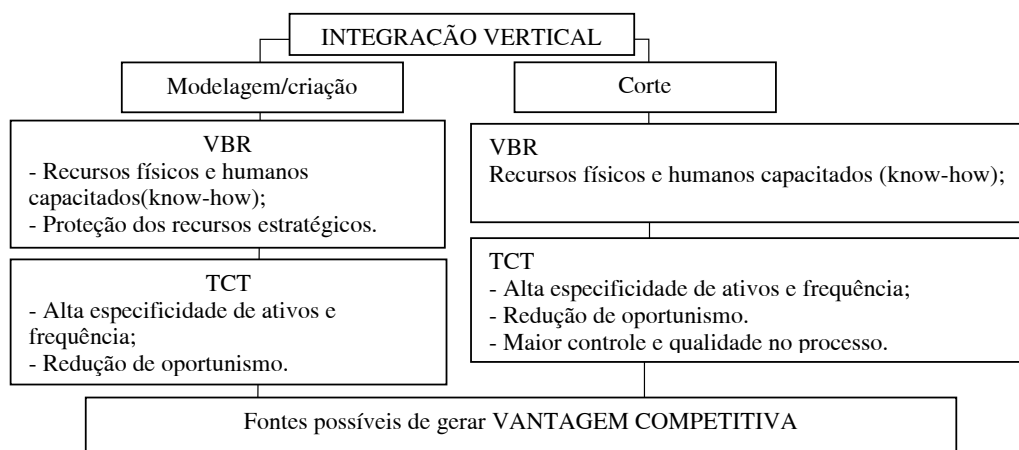
Aspectos como a estrutura física própria é uma barreira *ex ante* à concorrência que está fundamentada do *path dependence*. As Fábricas B e E adquiriram esse recurso físico em um período anterior com custos menores que uma aquisição atual desse mesmo recurso. Dessa forma, as Fábricas B e E demonstram retornos acima do normal, quando comparadas aos concorrentes entrevistados, o que converge com o exposto por Peteraf (1993).

Por fim, observa-se que as Fábricas B e E que possuem alto nível de integração vertical e detêm maior quantidade de recursos estratégicos classificados como VRIO, são as que apresentam as médias mais altas de faturamento mensal. Com isso, pode-se observar que a estrutura de governança integração vertical envolvendo recursos e capacidades estratégicos são capazes de causar maior valor econômico que os concorrentes. Esse pensamento analítico está disponibilizado na Figura 1.

De acordo com o exposto pela Figura 1, notou-se que dada a alta especificidade de ativos, frequência e a possibilidade de redução de comportamentos oportunistas, envolvidos na etapa de modelagem e criação, bem como a presença de recursos humanos e físicos estratégicos e a sua necessidade de proteção, justificam a utilização de integração vertical.

Na etapa de corte, da mesma forma, observou-se especificidade de ativos e frequência em níveis altos, possibilidade de redução de comportamentos oportunistas e maior controle e qualidade no processo. Essa especificidade e frequência em complemento com os recursos humanos e físicos estratégicos são aspectos motivadores pela escolha da integração vertical. Por fim, a integração vertical envolvendo recursos e capacidades estratégicas podem revelar indícios de geração vantagem competitiva para as fábricas.

Figura 1 – Integração vertical e suas implicações competitivas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Vale ressaltar que, além dos recursos estratégicos, os custos de transação e especificidade de ativos devem ser considerados na escolha pela estrutura de governança. Apesar de a VBR não considerar a utilização de contratos, todas as fábricas destacaram a importância da reputação e transparência dos envolvidos nas transações por meio de contratos. Isso porque esses recursos organizacionais estratégicos colaboram para o bom relacionamento entre os contratantes e para o cumprimento das transações. Tais fatores também colaboram para reduzir as relações oportunistas na relação contratual.

CONCLUSÕES

O objetivo do presente estudo foi compreender a influência dos recursos e capacidades estratégicos na escolha da integração vertical em fábricas do setor de confecção de roupas em Maringá. Em relação aos recursos e capacidades estratégicos presentes nas fábricas de confecção de roupas capazes de gerar vantagem competitiva, os mais citados foram os recursos físicos, como a máquina de corte automatizado, *software* próprio e estrutura física própria; os recursos humanos, como colaboradores e gestores com experiência no setor; e os recursos organizacionais, como reputação da empresa, marca e cultura organizacional forte.

Com relação à integração vertical, notou-se que todas as fábricas entrevistadas realizam pelo menos duas etapas da cadeia de valor, com destaque para as Fábricas B e E, que possuem um alto nível de integração vertical, internalizando todas as etapas investigadas do processo produtivo. Constatou-se, entretanto, a presença de contratos para transações que não possuem índices muito elevados de especificidade de ativos, incerteza e frequência, todos baseados na confiança e reputação entre as partes.

Por meio dos dados coletados foi possível identificar que a escolha das estruturas de governança nas fábricas de confecção de roupas é influenciada por recursos estratégicos. Assim, a escolha por produzir internamente etapas como modelagem, criação, corte e acabamento ocorre pelo fato de a organização possuir recursos e capacidades estratégicos capazes de produzir com qualidade e custos inferiores aos de contratados. Com isso, as fábricas podem reduzir relações oportunistas e ter maior controle sobre suas transações, respondendo de forma mais rápida aos problemas e aproveitar o potencial gerador de vantagem competitiva de seus recursos.

De acordo com os dados coletados, constatou-se que as fábricas que apresentam maior grau de integração vertical são também as que possuem mais recursos e capacidades estratégicos valiosos, raros, custosos de imitar e organizados. Por consequência desses fatores, as fábricas possuem também média de faturamento superior, o que comprova que os recursos e capacidades estratégicos, quando combinados com a estrutura de governança integração vertical, são fontes geradoras de vantagem competitiva para fábricas de confecção de roupas em Maringá.

As implicações teóricas indicam que as decisões pela integração vertical não podem ser analisadas somente com base na especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985), mas também devem levar em conta os recursos e capacidades presentes que possibilitam a empresa integrar ou não verticalmente. Ademais, por mais que possa ser possível se absorver os custos de transação a partir da verticalização, uma análise racional da viabilidade econômica dessa atitude é necessária, para além de ativos específicos (TCT) e recursos estratégicos (VBR).

Algumas limitações foram encontradas na realização do presente estudo. Uma delas foi a impossibilidade de entrevistar os administradores de todas as empresas de confecção de roupas femininas, bem como os contratados. Inicialmente, foram selecionadas dez fábricas, entretanto apenas seis concordaram em participar da pesquisa. Além disso, as fábricas entrevistadas possuem tempo de mercado e tamanho diferentes. Por fim, as empresas entrevistadas são fábricas consolidadas que estão bem no mercado, o que pode indicar um recorte somente para empresas que obtiveram sucesso em suas estratégias.

Nesse sentido, algumas possibilidades para futuras pesquisas são verificadas, como a aplicação do estudo para outras fábricas de confecção, para complementar ou enriquecer os achados deste estudo. Além disso, considerar aspectos como tamanho e tempo de atuação no mercado, em novos estudos, pode trazer diferentes perspectivas, uma vez que o tamanho pode ser, por si só, um indicativo de maior quantidade de recursos nas empresas. Outra sugestão é replicar o estudo em outras regiões que possuem polos de moda no Brasil, buscando confrontar as diferenças entre regiões e verificar se existem divergências entre os recursos estratégicos utilizados. Ademais, esta pesquisa pode ser aplicada em outros setores, visando a desvendar a influência de recursos estratégicos sobre a integração vertical na geração de vantagem competitiva. O objetivo, em última instância, é trazer novas perspectivas e possibilitar novos avanços na discussão teórica.

REFERÊNCIAS

- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries. *Organization Science*, v. 23, n. 6, p. 1.643-1.657, Nov./Dec. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Disponível em: <http://www.abit.org.br/>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; ERDMANN, R. H.; CARIO, A. F. Cadeia de suprimentos: uma análise a partir da teoria dos custos de transação, da teoria dos custos de mensuração e da visão baseada em recursos. *REG: Revista de Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 1-22, abr./jun. 2015.
- BAIN, J. S. *Industrial organization*. New York: Wiley, 1959.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. B. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – MTE. Disponível em: <https://caged.maisemprego.mte.gov.br/portalcaged/>. Acesso em: 10 jul. 2019.
- CARVALHO, T. M.; LIMA, P. F.; THOMÉ, K. M. Economic analysis of taxes in agribusiness: production cost or transaction cost. *Custos e @gronegocio on line*, v. 11, n. 1, p. 71-95. Jan./Mar. 2015.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.
- CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 1, p. 63-79, 2013.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *RGO: Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, p. 61-71, jan./jun. 2011.

- HENTEN; A. H.; WINDEKILDE; I. M. Transaction costs and the sharing economy. *Info*, v. 18, n. 1, p. 1-20, 2016.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostras e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAURO, Maurício de. *Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo*. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas em São Paulo, São Paulo, 2010.
- MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- NORTH, Douglas. Institutions. *Journal of Economic Perspective*, v. 5, n. 1, p. 97-112, Pittsburgh, Winter 1991.
- OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C.; DIAS, A. T. A gestão do portfólio de projetos e a teoria dos custos de transação: proposições teóricas. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 19, p. 137-158, jan./dez. 2018.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.
- POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, v. 19, n.9, p. 853-877, Sept. 1998.
- PORTER M. E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- SAES, Maria Sylvia Macchione. *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. 2009. 162 f. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June. 1984.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.