



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Guedes Laimer, Claudionor; Rossato Laimer, Viviane

Relações de Cooperação na Perspectiva da Visão Baseada em Recursos

Revista de Administração da Unimep, vol. 7, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 93-110

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720558007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Relações de Cooperação na Perspectiva da Visão Baseada em Recursos

Claudionor Guedes Laimer (*Faculdade Meridional*) claudionorlaimer@gmail.com

Viviane Rossato Laimer (*Faculdade Anhanguera de Passo Fundo*) vivianelaimer@gmail.com

Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/197>

©Copyright, 2009, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2009 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

RESUMO

O estudo tem o objetivo de analisar as relações de cooperação na perspectiva da visão baseada em recursos. O estudo tem como enfoque os supermercados da cidade de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa caracteriza-se pela natureza quantitativa com estratégia de levantamento de dados, utilizando a técnica de coleta de dados primários, por meio de questionário estruturado. A amostra representativa foi de 105 supermercados, sendo 40 supermercados associados às redes de empresas e 65 supermercados não associados. Na análise e interpretação dos dados utilizou-se a estatística descritiva e inferencial (matriz de correlação de Pearson, análise fatorial e teste de significância). Os resultados revelam diferenças significativas em termos de recursos, em especial, as relações de confiança e de cooperação, que possibilitam criar ou ampliar as vantagens competitivas para as empresas. As diferenças significativas entre as empresas associadas às redes e aquelas que não estão

associadas às redes são observadas nas relações com os concorrentes. As relações de cooperação com os concorrentes geram benefícios nas atividades de compras e de promoções. Por fim, evidencia-se que o recurso confiança reduz os custos de transação, os quais viabilizam a cooperação entre as empresas, gerando associadas às redes.

Palavras-chaves: Cooperação. Redes de empresas. Visão baseada em recursos.

Abstract

The objective of this study is to analyze the relations of cooperation in the perspective resource-based view. This study focus on supermarkets in Passo Fundo, in the state of Rio Grande do Sul. The research is characterized by the quantitative nature with databank strategy, using the technique of collecting primary data by means of structured questionnaire. It was made a test with 105 supermarkets, since that 40 supermarkets were associated to the companies networks and 65 were not associated to it. In the analysis and interpretation of data it was used the descriptive and inferencial statistics (*Pearson's* correlation matrix, factorial analysis and significance test). The results reveal significant differences in terms of resources, in special, the relations of trust and cooperation that makes possible to create or enlarge the competitive advantages to companies. The significant differences between the companies inside the networks and those that are outside it are observed in the relation between the concurrence and the suppliers. The relations of cooperation with the concurrence create benefits in purchasing and promotion activities. Finally, it is evident that the trust resource decreases transaction costs, which facilitates the cooperation between the companies, creating external resource to networks companies.

Key-words: Cooperation. Companies networks. Resource-based view.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o movimento de aquisições e fusões de grandes supermercados nacionais e estrangeiros trouxe preocupações para as empresas do segmento, que se obrigaram a estreitar as relações de cooperação com os concorrentes em busca de uma melhor competitividade no mercado (JUCHEM et al., 2004). As mudanças no cenário competitivo redefiniram a organização do segmento, que apresenta uma estrutura bastante heterogênea, tendo, de um lado, grandes redes de supermercados, com elevados padrões tecnológicos e de gestão, usufruindo, inclusive, de alto padrão de qualidade, e, de outro, os supermercados com uma estrutura bastante rudimentar e mantendo em seu quadro funcional os membros da família e pessoal com baixo grau de escolaridade.

Para se manterem competitivos nesse ambiente, as empresas supermercadistas necessitam promover sistematicamente mudanças em praticamente todas as áreas organizacionais. Dessa forma, as redes de empresas, segundo Andia Filho et al. (2004),

surgiram como alternativa estratégica, inicialmente, com o objetivo de reduzir custos das transações e uma forma de utilizar melhor seus recursos.

Neste sentido, as redes interorganizacionais introduzem a idéia de projeto comum, em torno do qual empresas se agrupam para estabelecerem laços de cooperação (MARCON; MOINET, 2001). Os laços de cooperação são necessários para manter a competitividade, pois, Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que as empresas isoladas possuem poucas condições de competir num ambiente de complexidade e incerteza.

A formação de redes de empresas compreende compromisso e dependência mútuos por interesses comuns entre as empresas (HITT et al., 2003), ao passo que se identificam determinantes como, diferenciação, interdependência interfirms e flexibilidade, a partir do estabelecimento de relações de cooperação (AMATO NETO, 2000).

Neste contexto, o estudo tem o objetivo de analisar as relações de cooperação na perspectiva da visão baseada em recursos. Esse estudo tem como universo de pesquisa as empresas supermercadistas da cidade de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul, realizando uma análise comparativa entre as empresas associadas às redes e as empresas não associadas às redes de empresas.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

2.1 Origem

A visão baseada em recursos tem sua origem na teoria econômica, cujas idéias iniciais estão presentes na obra *Princípios de economia política e tributação*, do economista britânico David Ricardo (1982), que desenvolveu suas investigações sobre a renda da terra a partir do estudo da obra *A riqueza das nações*, de Adam Smith (RICARDO, 1982). Essas investigações referiam-se às vantagens de possuir recursos superiores; assim, uma das proposições centrais era de que um fazendeiro com terra mais fértil teria uma vantagem em relação aos demais fazendeiros (HARRISON, 2004).

As idéias de David Ricardo foram expandidas pela economista Edith T. Penrose, através da obra *The theory of the growth of the firm*, publicada em 1959, na qual estudou os efeitos das habilidades e capacidades das empresas que podem levar a um desempenho superior (HARRISON, 2004). O trabalho de Penrose exerceu influência decisiva na formação

da visão baseada em recursos, uma vez que esta economista foi uma das primeiras a conceber a firma como um conjunto de recursos (WERNERFELT, 1984; FOSS, 1999).

A visão baseada em recursos teve como marco importante o artigo intitulado *A resource-based view of the firm*, de Birger Wernerfelt (1984), que ampliou a visão inicial de recursos concebida por Penrose. Essa contribuição de Wernerfelt (1984) definiu recursos de forma mais ampla – qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza para uma empresa (GHEMAWAT; PISANO, 2000). Surgiram ainda outras contribuições importantes, em especial, a de Jay B. Barney (1986), considerado um dos principais estudiosos da visão baseada em recursos (HARRISON, 2004).

2.2 Conceitos

O trabalho seminal de Edith T. Penrose contribuiu para a conceituação inicial da visão baseada em recursos, na medida em que concebeu a empresa como um conjunto de recursos (WERNERFELT, 1984). Para Penrose, a empresa reúne e combina recursos (DANTAS et al., 2002), ao passo, que para Wernerfelt (1984), um recurso representa qualquer coisa que possa ser considerada como uma força ou uma fraqueza da empresa.

Na visão baseada em recursos, as empresas são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que são controlados pela empresa (BARNEY, 1991). “Essa abordagem propõe que os recursos internos à empresa são os principais determinantes da sua competitividade [...]” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 217).

O conjunto de recursos de uma empresa são “[...] todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos, etc., controlados pela empresa, que possibilitam a elaboração e a implementação das estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 101, tradução nossa).

2.3 Características

A visão baseada em recursos pode ser utilizada para identificar os recursos e capacidades que proporcionam a geração ou a manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias.

Essa visão, segundo Barney (1991), apóia-se em dois pressupostos a respeito dos

significativamente entre as empresas; (2) mobilidade – as diferenças entre as empresas podem ser estáveis, os recursos podem ser transferidos de uma empresa para outra. Contudo, é importante destacar que nem todas as empresas são consideradas heterogêneas em termos de recursos e capacidades e que nem todas essas diferenças são mantidas durante o transcorrer do tempo. Admite-se apenas que os recursos e as capacidades podem ser distribuídos heterogeneamente no tempo e que essa heterogeneidade pode durar não somente por causa de eventuais barreiras à entrada, mas em razão dos atributos essenciais de alguns dos recursos e capacidades da empresa.

A identificação dos recursos que constituem ou não vantagem competitiva sustentável é preponderante para caracterizar a perspectiva da visão baseada em recursos. Dessa forma, Barney (1991) desenvolveu um modelo teórico composto por critérios básicos para identificação dos recursos que geram vantagens competitivas (Quadro 1).

O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é difícil de imitar?	O recurso é insubstituível?	Implicações competitivas	Performance
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	Não	Sim ou não	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	Sim ou não	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Quadro 1 Critérios para identificação da vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (1991) e de Barney e Wright (1998, p. 37).

Os critérios para a identificação da vantagem competitiva permitem à empresa evidenciar se um determinado recurso é ou não fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Um recurso valioso ajuda a empresa no sentido de capacitar-se para explorar as oportunidades ambientais e/ou neutralizar as ameaças em seu ambiente externo, ou seja, esses recursos geram valor para a empresa (BARNEY, 1991). De outra forma, pode-se dizer que os recursos, obviamente, precisam ser valiosos para serem estratégicos, ou seja, precisam ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização.

Os recursos considerados raros ou escassos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993) entre seus concorrentes ou competidores potenciais (BARNEY, 2001) são aqueles que nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou em potencial possuem (HITT et al., 2003).

empresas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), ou seja, um recurso estratégico que tem alta demanda.

Quando as empresas concorrentes têm esses recursos, mas são comuns a muitas empresas, não se consideram raros, porém originam a chamada fonte de paridade competitiva (BARNEY, 2001).

Os recursos também podem ser custosos de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2004), ou imperfeitamente imitáveis quando são de difícil imitação, ou seja, são recursos idiosincráticos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Os recursos devem não só ser valiosos e raros, mas também de difícil de imitação (BARNEY, 1991). A imitação pode ser custosa por diversos fatos: fatos históricos, ambigüidade causal e complexidade social (BARNEY, 1991).

A empresa pode desenvolver recursos de custosa imitação em virtude dos fatos históricos, ou seja, das condições históricas, que originam uma vantagem cuja melhor imitação seja imperfeita (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991). A ambigüidade causal ocorre quando os vínculos entre as competências de uma empresa e a sua vantagem competitiva são causalmente ambíguos, uma vez que os concorrentes não conseguem entender claramente como a empresa utiliza suas competências como base de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

No que se refere à complexidade social, significa que os recursos podem ser de imitação dispendiosa, em decorrência do fato de muitos recursos de uma empresa advir do resultado de fenômenos sociais complexos, tais como confiança, amizade, reputação, etc. (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Os recursos de uma empresa podem ser considerados insubstituíveis, ou seja, não possuem equivalentes estratégicos ou quando não há recursos que possam substituí-los (BARNEY, 1991). Um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele. Um recurso é substituto estratégico de outro se ambos se voltarem às mesmas oportunidades e ameaças do ambiente, da mesma forma e com o mesmo custo.

Por outro lado, se outras empresas conseguem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou substituí-lo por outro do mesmo modo que a empresa que já possui e puderem explorá-lo com o mesmo custo, resultará em uma paridade competitiva (BARNEY, 1991).

Se outras empresas puderem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou seu substituto, do mesmo modo que a empresa que já o possui, e puderem, ainda, fazê-lo pelo mesmo custo, então os recursos não podem ser fonte de vantagem competitiva para nenhuma

reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la (BARNEY, 1991), ela terá obtido uma vantagem competitiva sustentável.

2.4 Classificações

Barney (1991) classifica os recursos em três categorias: (1) recursos de capital físico – tecnologia, fábrica, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; (2) recursos de capital humano – treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos, etc.; (3) recursos de capital organizacional – sistemas e estruturas formais, planejamento formal e informal, relações entre grupos, etc.

Entretanto, em outro estudo Barney e Hesterly (2004) dividiram os recursos em quatro tipos: (1) recursos financeiros – incluindo todos os recursos monetários com os quais a empresa pode contar, a exemplo de capital próprio e reservas, dívidas ou recursos de terceiros, retenção de ganhos, etc.; (2) recursos físicos – máquinas, fábrica, equipamentos, instalações e acesso a matérias-primas e outros ativos fixos usados pela empresa; (3) recursos humanos – englobam as habilidades, a formação, o treinamento de gerentes e funcionários e também a maneira como são organizados, além da experiência, inteligência, treinamento, julgamento e sabedoria das pessoas associadas à empresa; (4) recursos organizacionais – incluindo reputação da empresa, nomes de marca, patentes, contratos e relações com públicos interessados externos, trabalho em equipe, confiança, amizade e reputação de grupos de pessoas associadas à empresa.

Segundo Wernerfelt (1984), os recursos podem ser classificados em tangíveis, intangíveis e humanos. Para Grant (1991), os recursos são tangíveis – humanos, financeiros e equipamentos – e intangíveis – conhecimento, cultura organizacional, reputação da empresa, habilidades tecnológicas ou gerenciais e os relacionamentos com fornecedores e clientes, etc. Por sua vez, Kay (1996) classifica-os como: (1) arquitetura – relacionamento entre a empresa e seus empregados e entre empregados, entre a empresa e seus fornecedores ou clientes, e entre um grupo de empresas em cooperação; (2) reputação – o método que o mercado utiliza para lidar com atributos de qualidade dos produtos que os clientes não podem facilmente controlar sozinhos; (3) inovação – capacidade da empresa de oferecer novos produtos ao mercado; (4) ativos estratégicos – domínio ou posição no mercado, podendo ser monopólio natural, custos irrecuperáveis e exclusividade.

Hitt et al. (2003) propõem uma nova classificação dos recursos com base em diversos estudos (Quadro 2), dividindo-os em: recursos tangíveis – financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos – e recursos intangíveis – humanos, de inovação e de reputação.

Tipos de recursos		Descrição
Tangíveis	Financeiro	Capacidade de levantar capital e habilidade da empresa em gerar fundos internamente
	Organizacional	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
	Físico	Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa e acesso a matérias-primas
	Tecnológico	Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais
Intangíveis	Humano	Conhecimento, confiança, capacidade gerencial e rotinas de organização
	Inovação	Idéias, capacidade científica e capacidade de inovar
	Reputação	Reputação junto aos clientes (nome da marca, percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto) e reputação junto aos fornecedores (interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco)

Quadro 2 – Classificação dos recursos

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2003)

Barney (2001) destaca que os recursos não são apenas uma relação de fatores, mas um conjunto de recursos que interagem entre si, influenciando e sendo influenciados pela empresa, ou seja, um conjunto de recursos controlados pela empresa.

2.5 Relações de cooperação

As relações conflituosas cederam espaço para as relações baseadas em confiança, padrão esse que diferenciou e permitiu o sucesso de muitas regiões industriais na Alemanha, no Japão e na Itália (AMATO NETO, 2000). Para Amato Neto (2000), esse sentido de confiança é fundamental no mundo dos negócios, visto que as transações econômicas envolvem riscos que, se não controlados, podem impedir os benefícios para as partes. A confiança é o pressuposto básico das relações de cooperação e fator decisivo, conduzindo a que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas.

Por outro lado, Locke (2001) apresenta a literatura sobre confiança em duas perspectivas: uma de natureza sociológica, outra de natureza econômica. A perspectiva sociológica define confiança como um produto de longo prazo de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extra-familiares. Em virtude das diferenças históricas entre as sociedades, algumas seriam culturalmente mais dispostas à associação do que outras (EIKUYAMA, 1996; LOCKE, 2001; BUTNAM, 2002).

Putnam (2002) explica, em sua pesquisa, as diferenças de comprometimento cívico e de eficácia dos governos regionais existentes entre as regiões do norte e do centro da Itália em relação às regiões do sul. No centro-norte da Itália as sociedades possuem alto desenvolvimento sociocultural, ao passo que no sul as tradições de associativismo, reciprocidade e confiança são extremamente baixas. Em suas explicações, o autor cita diversas vezes a obra *Democracy in America*, de Aléxis de Tocqueville, o qual atribuiu grande importância à propensão dos americanos em formar associações:

Americanos de todas as idades, de todas as condições e de todos os temperamentos estão sempre formando associações. Existem não só associações comerciais e industriais de que todos fazem parte, mas também outras de mil diferentes tipos – religiosas, morais, sérias, fúteis, bastante genéricas e bastante limitadas, imensamente grandes e muito pequenas. [...]. Assim, o país mais democrático do mundo é hoje aquele onde os homens levaram atualmente à máxima perfeição a arte de alcançar em conjunto o alvo das aspirações comuns e aplicaram essa nova técnica ao maior número de objetivos (TOCQUEVILLE, 1969, p. 513-4 apud PUTNAM, 2002, p. 103).

Na concepção de Fukuyama (1996), as diferenças no desenvolvimento econômico das sociedades surgem de diferenças nas suas propensões socioculturais a criar relações de confiança para além das famílias nucleares. Castells (2003) cita que a organização empresarial chinesa baseia-se em empresas familiares.

O principal componente da organização empresarial chinesa é a família. As empresas pertencem a famílias, e o valor predominante diz respeito à família, não à empresa. Quando a empresa prospera, a família também progride. Assim, quando há riqueza suficiente acumulada, ela é dividida entre os membros da família, que investem em outros negócios, freqüentemente não relacionados à atividade da empresa original (CASTELLS, 2003, p. 238).

Nesse sentido, Locke (2001) verifica que, nas sociedades em que os atores econômicos conseguem depositar confiança em pessoas que não são membros de suas famílias e trabalhar com elas, constroem-se organizações mais eficientes. Destaca ainda que, em virtude das diferenças históricas, “algumas sociedades seriam culturalmente mais dispostas à associação do que outras. Assim, lugares onde as pessoas sentem-se mais inclinadas a reunirem-se [...] estariam mais propensas a confiar umas nas outras” (LOCKE, 2001, p. 254).

A perspectiva econômica, na visão de Locke (2001), refere-se aos elementos promotores do tipo de comportamento previsto na perspectiva sociológica, do interesse próprio de longo prazo, e ao cálculo de custos e benefícios de atores maximizadores de utilidade. Desse modo, os “atores descobrem ser vantajoso cooperar com outros, orientados de forma similar, quando suas interações são repetidas, quando possuem informações completas a respeito de seu desempenho passado e quando há um número pequeno de atores” (LOCKE, 2001, p. 255).

Locke (2001) explica por que firmas rivais algumas vezes cooperam, compartilhando segredos comerciais e outras informações relevantes para a competição. Ambas as perspectivas sobre confiança devem ser levadas em conta na elucidação do papel importante que diversos fatores – interesse próprio, instituições e a organização da sociedade civil – desempenham na promoção ou sustentação da cooperação entre as empresas (LOCKE, 2001).

A confiança pode ser considerada como um ativo estratégico da empresa. Quando existe confiança, as empresas têm menor necessidade de estabelecer contratos formais para especificar padrões esperados de ação e interação. As relações entre empresas baseadas na confiança reduzem os custos de transação, em termos de contratos formais e estruturas de governança. Em outras palavras, a confiança reduz os custos das empresas com a finalidade de se administrarem ou se governarem.

A confiança é valiosa pelo fato de permitir à empresa fornecer um melhor serviço a seus clientes e, consequentemente, melhorar o próprio desempenho. A confiança é rara porque poucos rivais possuem o tipo de relação capaz de gerar confiança entre as empresas.

A confiança é de imitação dispendiosa por ser causalmente ambígua e socialmente complexa. Assim, para os concorrentes é difícil entender o que seja confiança e como podem estabelecê-la em suas empresas. A confiança é insubstituível, uma vez que é um recurso difícil de ser observado pela concorrência. Os recursos difíceis de serem observados, ou que não sejam facilmente observados pela concorrência são de difícil imitação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo visa analisar as relações de cooperação empresarial a partir da perspectiva da visão baseada em recursos. Para tanto, descreve-se os procedimentos metodológicos, baseados na pesquisa quantitativa com estratégia de levantamento de dados. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou, então, o estabelecimento de associações entre variáveis (RICHARDSON, 1999).

Os procedimentos metodológicos foram realizados em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. Na etapa exploratória obtiveram-se informações e dados estatísticos em instituições locais, para conhecer aspectos inerentes ao universo pesquisado. Na etapa descritiva, realizou-se a coleta de informações e dados para posterior análise e interpretação.

O universo da pesquisa compreende as empresas supermercadistas da cidade de Passo

comerciais com auto-atendimento e venda, predominantemente, de produtos alimentícios com até 5.000 m² (Quadro 3). Esse universo totalizou 196 empresas, através da base de dados do Ministério do Trabalho, referente à Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

CNAE-F	Atividade	Descrição da atividade
5213-2/01	Minimercado	As atividades dos estabelecimentos comerciais com auto-atendimento e venda predominante de produtos alimentícios variados em estabelecimentos com sortimento limitado, com área de venda inferior a 300 metros quadrados.
5212-4/00	Supermercado	As atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também, oferecem um gama variada de outras mercadorias, tais como: utensílios domésticos, roupas, ferragens, etc., com área de venda entre 300 a 5000 metros quadrados.
5211-6/00	Hipermercado	As atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também, oferecem um gama variada de outras mercadorias, tais como: utensílios domésticos, roupas, ferragens, etc., com área de venda superior a 5000 metros quadrados.

Quadro 3 – Classificação Nacional de Atividade Econômica – Fiscal

Fonte: Adaptado de IBGE (2003)

Na definição da amostra de pesquisa foram escolhidas 105 empresas (tabela 1), como amostragem intencional, representando uma parte significativa do universo. Essa amostragem demonstra em um nível de confiança de 95%, um erro amostral menor do que 7%.

Tabela 1 – Elementos da amostra dos supermercados pesquisados

Empresas	Universo estimado	Amostra pesquisada	Percentual de amostragem
Não associadas	118	65	55,08%
Rede Super Útil	21	12	57,14%
Rede Super Passo	21	10	47,62%
Rede De Casa	12	8	66,67%
Rede Ponto Certo	24	10	41,67%
Total de empresas	196	105	53,57%

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de um instrumento elaborado de forma estruturada. Esse instrumento utilizou uma escala de discordância/concordância, composta de sete pontos, do tipo Likert, em valores menores indicavam maior discordância e valores maiores indicavam maior concordância com relação à situação da empresa.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base em uma série de indicadores, que permitem a mensuração das relações de cooperação entre os concorrentes:

- ❑ **COMPRAS**: este indicador mede a intensidade das relações de cooperação baseada nas compras conjuntas entre a empresa e seus concorrentes;
- ❑ **PODCOMP**: este indicador mede a intensidade das relações de poder com base na

poder de tomada de decisão da empresa nas compras conjuntas demonstra, por exemplo, se ela decide sobre o produto comprar ou sobre a quantidade a ser comprada;

- **PROMOÇÃO:** este indicador mede a intensidade das relações de cooperação com base nas promoções conjuntas entre a empresa e seus concorrentes;
- **PODPROM:** este indicador mede a intensidade das relações de poder tomando por base a tomada de decisão nas promoções conjuntas entre a empresa e seus concorrentes. O poder de tomada de decisão da empresa nas promoções demonstra, por exemplo, se a empresa decide qual é o produto que será colocado em promoção ou qual será a forma de promoção;
- **CONTRATO:** este indicador mede a intensidade das relações contratuais com base na formalização de contratos para compras, promoções, contratação e treinamento de pessoal em conjunto entre a empresa e seus concorrentes. As relações contratuais entre a empresa e seus concorrentes demonstram se as relações de cooperação decorrem de contratos formais para compra e promoção.

A partir da elaboração do instrumento de coleta de dados realizou-se a aplicação do pré-teste, que visa verificar o tempo despendido para realizar a entrevista e a compreensão do instrumento pelo respondente. A aplicação do pré-teste foi realizada em duas etapas: (1) Aplicação do instrumento de coleta em três empresas aleatoriamente, ou seja, em pontos distintos da cidade; (2) Visando a uma nova adequação do conteúdo do instrumento de coleta, este aplicado nas três empresas da primeira etapa e em mais uma.

A aplicação do instrumento de coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador com os gestores da empresas, sendo 95% sócios e 5% gerentes. O tempo despendido na aplicação de cada instrumento foi de 25 a 30 minutos.

3.2 Análise dos dados

Na análise utilizou-se o *software* estatístico *SPSS 10 for Windows* para realizar o tratamento dos dados, através da estatística descritiva (média e desvio-padrão) e estatística inferencial (matriz de correlação de Pearson, análise fatorial e teste de significância t de *Student*). A matriz de correlação tem como objetivo determinar se existe uma relação linear entre duas variáveis, indicando o grau de variação entre ambas. O coeficiente de correlação

próximos de zero possuem fraca ou nenhuma correlação, ao passo que os valores que se aproximam de -1,00 ou +1,00 possuem forte correlação entre duas variáveis. Na correlação positiva, as variáveis caminham num mesmo sentido; na correlação negativa, em sentidos opostos (BARBETTA, 2003).

A análise fatorial é um processo utilizado para redução, summarização e interpretação dos dados (JOHNSON; WICHERN, 2002). Quando há um grande número de variáveis e a maioria delas são correlacionadas, pode-se reduzi-las a fim de melhorar a interpretação dos dados.

Para aplicação do teste t de *Student* foi realizada a análise das médias das amostras das empresas associadas às redes e das que não estão associadas, a fim de compará-las, evidenciando diferenças significativas. A probabilidade de significância (valor de p) da distribuição t de *Student* encontra-se num intervalo de 0,25 a 0,001. Considera-se o nível de significância ideal de 5% (p<0,05), que é usual nos estudos científicos (BARBETTA, 2003).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise dos dados

As relações de cooperação são identificadas no tratamento cooperativo entre a empresa e seus concorrentes. Na tabela 2 apresenta-se a estatística descritiva (média e desvio-padrão) e a matriz de correlação dos indicadores.

Tabela 2 – Estatística descritiva e matriz de correlação (n=105)

Indicadores	Média	DesvPad	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅
I ₁ : COMPRAS	3,429	2,845	1,000				
I ₂ : PODCOMP	3,238	2,694	* 0,957	1,000			
I ₃ : PROMOÇÃO	3,295	2,889	* 0,949	* 0,937	1,000		
I ₄ : PODPROM	2,905	2,452	* 0,932	* 0,925	* 0,979	1,000	
I ₅ : CONTRATO	2,752	2,727	* 0,730	* 0,741	* 0,686	* 0,644	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa aos níveis: * p<0,01.

Na interpretação da tabela evidencia-se que a média mais baixa foi obtida pelo indicador CONTRATO, que mede a formalização de contratos para compras e promoções conjuntas entre as empresas, ao passo que a média mais alta foi obtida pelo indicador COMPRAS, que mede a realização de compras conjuntas entre as empresas. Por sua vez, a maior dispersão de valores encontra-se no indicador PROMOÇÃO, que mede a realização de

promoções conjuntas entre as empresas, ao passo que a menor dispersão de valores está presente no indicador PODPROM, que mede o poder de decisão nas promoções conjuntas entre as empresas.

Na matriz de correlação, constatam-se correlações positivas fortes entre todos os indicadores COMPRAS, PODCOMP, PROMOÇÃO, PODPROM e CONTRATO, com exceção apenas dos indicadores PODPROM e CONTRATO, que possuem correlação positiva moderada. As correlações positivas fortes indicam que os indicadores se correlacionam com o mesmo fator.

Com a interpretação da matriz de correlação, identifica-se que as relações existentes entre os indicadores COMPRAS, PODCOMP, PROMOÇÃO e PODPROM possuem correlações positivas fortes, variando de 0,925 a 0,979, as quais medem a direcionalidade e o poder na realização das compras e promoções conjuntas. A interpretação da relação entre os indicadores (COMPRAS, PODCOMP e PROMOÇÃO) e o indicador CONTRATO, que mede a formalização de base contratual formal, mostra que há correlações positivas fortes, variando de 0,686 a 0,741, o que indica a existência de correlação um pouco menor.

Portanto, a matriz de correlação indica a existência de correlações entre os indicadores, o que, inicialmente, sugere a aplicação do modelo de análise fatorial. É de esperar que esses indicadores que se correlacionam também se correlacionem com o mesmo fator.

O teste estatístico KMO demonstra a conveniência do modelo de análise fatorial, apresentando adequação dos dados em 86% (KMO = 0,856). O teste de consistência interna apresenta confiabilidade da escala com um índice de 96% (Coeficiente Alpha de Cronbach = 0,9646).

A aplicação do modelo de análise fatorial (Tabela 3) sobre a matriz de correlação utiliza o método de rotação ortogonal varimax e tem como critério de corte fatorial o autovalor ($\geq 1,0$).

Tabela 3 – Análise fatorial da relação com os concorrentes

Indicadores	Extração	Fator
I ₁ : COMPRAS	0,955	0,977
I ₂ : PODCOMP	0,950	0,975
I ₃ : PROMOÇÃO	0,950	0,975
I ₄ : PODPROM	0,923	0,961
I ₅ : CONTRATO	0,636	0,797
Variância explicada		88,280%
Coeficiente Alpha		0,9646

A análise fatorial produziu um fator com altas cargas fatoriais, que permite uma melhor interpretação. Essa estrutura fatorial constituída de um único fator revelado pela análise fatorial explica 88,28% da variância. No teste de consistência interna, o coeficiente Alpha de Cronbach manteve-se em 96% (0,9646), indicando alta confiabilidade.

4.2 Interpretação dos dados

A análise da tabela 4 permite observar que todos os indicadores – COMPRAS, PODCOMP, PROMOÇÃO, PODPROM e CONTRATO – apresentam diferenças significativas. As empresas associadas às redes tende a cooperar mais com outras empresas na realização de compras (COMPRAS) e promoções (PROMOÇÃO) em conjunto do que as empresas não associadas às redes. Da mesma forma, as empresas associadas às redes tende a participar mais das decisões nas compras (PODCOMP) e nas promoções (PODPROM) do que as que as empresas não associadas às redes. As compras e promoções em conjunto entre as empresas associadas às redes tendem a ser mais formalizadas (CONTRATO) do que as empresas não associadas às redes.

Tabela 4 – Comparação dos resultados entre empresas associadas às redes e não associadas às redes

Indicadores	Tipo de empresa	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
I ₁ : COMPRAS	Não associada	65	1,400	1,390	* 22,763
	Associada	40	6,725	0,640	
I ₂ : PODCOMP	Não associada	65	1,323	1,312	* 22,325
	Associada	40	6,350	0,700	
I ₃ : PROMOÇÃO	Não associada	65	1,277	1,269	* 20,355
	Associada	40	6,575	1,338	
I ₄ : PODPROM	Não associada	65	1,277	1,269	* 16,411
	Associada	40	5,550	1,339	
I ₅ : CONTRATO	Não associada	65	1,062	0,496	* 13,260
	Associada	40	5,500	2,631	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível: * p<0,001.

Na interpretação das médias encontram-se diferenças significativas nos indicadores, demonstrando que as empresas associadas às redes utilizam mais as relações de cooperação do que as empresas não associadas às redes. As empresas associadas às redes são concorrentes, mas estão mais dispostas a estabelecer acordos de cooperação. Talvez isso ocorra como uma tentativa de criar ou ampliar as vantagens competitivas. Existem grandes possibilidades de que essa característica esteja presente em todas as redes de empresas incluídas no estudo.

Destaca-se ainda o indicador COMPRAS com a maior diferença significativa, identificando que as empresas associadas às redes possuem maior relação de cooperação com os concorrentes do que as empresas não associadas às redes para a realização de compras conjuntas entre as empresas. Tal como indicado por Casarotto Filho e Pires (2001), as relações de cooperação potencializam as empresas na busca de objetivos comuns, neste caso específico, de realizarem atividades como compras de produtos com menores custos, o que pode gerar aumento nos resultados.

Na pesquisa de Wilk e Fensterseifer (2003), que tratam da utilização da visão baseada em recursos para análise das organizações no contexto de alianças estratégicas, comprova-se também a importância dos recursos na sustentação das estratégias competitivas. Da mesma forma, o estudo de Balestrin e Vargas (2002) destaca as dimensões de confiança e de cooperação, que representam um importante papel no sucesso das redes, aumentando, com isso, a competitividade das empresas. Ao se apoiarem mutuamente, as empresas buscam maior nível de eficiência econômica.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou as relações de cooperação empresarial na perspectiva da visão baseada em recursos. A análise das relações de cooperação empresarial possibilitou evidenciar, que em consequência da interdependência dos associados de uma rede, existe a cooperação para atender aos interesses comuns. Essa cooperação propicia a geração de novos recursos, ou seja, promovem as externalidades que beneficiam aos demais associados. Com isso, os resultados revelam diferenças significativas em termos de recursos, em especial, as relações de cooperação, que possibilitam criar ou ampliar as vantagens competitivas para as empresas.

As diferenças significativas entre as empresas associadas às redes e aquelas que não estão associadas às redes são observadas nas relações com os concorrentes. As relações de cooperação com os concorrentes geram benefícios nas atividades de compras e de promoções.

Desta forma, o estudo apresenta como contribuição científica uma análise comparativa entre as empresas associadas às redes e as empresas que não estão associadas às redes, a partir da perspectiva da visão baseada em recursos. Por fim, sugere-se para futuras pesquisas uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho empresarial, para verificar a

existência de diferenças significativas entre as empresas, bem como, utilizar outras técnicas de tratamento estatístico para apurar novos resultados.

6 REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDIA FILHO, L.; LEPSCH, S. L.; LISBOA, T. C. O associativismo como estratégia competitiva de empresas de pequeno porte: um estudo de caso na associação regional de supermercados do interior do estado de São Paulo. In: Congreso Latinoamericano de Estrategia, 17, 2004, Itapema. **Anais...** Itajaí: UNIVALI, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- _____. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10. p. 1231-1241, oct. 1986.
- _____; HESTERLY, W.. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.. **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, Spring 1998.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, dec. 1989.

- FOSS, N. J. Edith Penrose, economics and strategic management. **Contributions to Political Economy**, v. 18, n. 1, p. 87-104, 1999.
- FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GHEMAWAT, P.; PISANO, G. P. Construindo e sustentando o sucesso. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, 1991.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas fiscal**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- JUCHEM, D. M.; MARASCHIN, C. N.; PADILHA, A. C. M. Formação de redes como estratégia para competir no setor supermercadista do Rio Grande do Sul. In: Congreso Latinoamericano de Estrategia, 17, 2004, Itapema. **Anais...** Itajaí: UNIVALI, 2004.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LOCKE, R. M. Confiança e desenvolvimento local. **Revista Econômica**. Rio de Janeiro: UFF, v. 3, n. 2, p. 253-281, dez. 2001.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competitividade baseada no conhecimento. In: CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, Apr.-Jun. 1984.
- WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.