

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

CLAUDIONOR GUEDES LAIMER

**REDES DE EMPRESAS EM SUPERMERCADOS:
um estudo das relações entre a empresa,
seus concorrentes e seus fornecedores
na percepção dos empresários**

**Biguaçu
2005**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CLAUDIONOR GUEDES LAIMER

**REDES DE EMPRESAS EM SUPERMERCADOS:
um estudo das relações entre a empresa,
seus concorrentes e seus fornecedores
na percepção dos empresários**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu.

Orientador: Prof. Dr Valmir Emil Hoffmann

**Biguaçu
2005**

CLAUDIONOR GUEDES LAIMER

**REDES DE EMPRESAS EM SUPERMERCADOS:
um estudo das relações entre a empresa,
seus concorrentes e seus fornecedores
na percepção dos empresários**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu.

Área de concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 12 de dezembro de 2005.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann
UNIVALI – CE de Biguaçu
Orientador

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello
UNIVALI – CE de Biguaçu

Prof. Dr. Cléverson Renan da Cunha
UFPR

A minha esposa Viviane.

Aos meus filhos Luca e Laura.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Carlos Ricardo Rossetto, pela sua amizade, dedicação e incentivo aos estudos.

Ao colega Elvis Silveira Martins, futuro mestre, pelo companheirismo, apoio e incentivo nos momentos difíceis.

Ao professor Doutor Valmir Emil Hoffmann, na qualidade de orientador, pelo apoio e incentivo na elaboração desta dissertação.

À funcionária Cristina do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVALI, pela sua atenção e dedicação.

À FAPLAN – Faculdades Planalto, na pessoa do seu Diretor, professor Doutor Lorivan Fisch de Figueiredo, pelo suporte institucional.

Ao professor Mestre João Paulo Agostini pela valorização.

Aos meus familiares pelo carinho e incentivo.

A todos que de alguma maneira auxiliaram e incentivaram na realização desta dissertação.

RESUMO

O estudo tem o objetivo de analisar as relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados na percepção dos empresários. Essa análise baseou-se nas perspectivas teóricas da visão baseada em recursos, economia dos custos de transação e redes de empresas. 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. Os supermercados associados representam quatro redes de empresas: Super útil, Super Passo, De Casa e Ponto Certo. 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, evidenciadas através do desempenho empresarial. As diferenças significativas entre as empresas de dentro das redes e aquelas que estão fora das redes são observadas nas relações com os concorrentes e nas relações com os fornecedores. As relações de cooperação com os concorrentes geram benefícios nas atividades de compras e de promoções, ao passo que as relações de cooperação com os fornecedores ocorrem em menor intensidade, provavelmente, pelo fato de as redes serem mais horizontais do que verticais. Por outro lado, os resultados também indicam que a confiança representa um recurso estratégico para as empresas, visto que reforça as relações de cooperação. Essa confiança advém das relações com concorrentes e com fornecedores e está baseada na reputação, na relação entre os proprietários, na vantagem econômica e na participação em associações. A vantagem competitiva das empresas está demonstrada na avaliação do desempenho empresarial, revelando que os retornos das empresas de dentro das redes são superiores à média das empresas do segmento supermercadista. Por fim, evidencia-se que o recurso confiança reduz os custos de transação, os quais viabilizam a cooperação entre as empresas, gerando recursos externos para as empresas da rede.

Palavras-chave: Redes de empresas. Supermercado. Confiança. Cooperação.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyse the relations between a company, its constestants and its suppliers in the companies networks under the perception of entrepreneurs. This analysis was based on the theoretical perspectives of the resource-based view, transaction costs economics and companies networks. 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 technic 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. The associated supermarket represent four networks of companies: Super Útil, Super Passo, De Casa and Ponto Certo. 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 assets, in special, the relations of trust and cooperation that makes possible to create or enlarge the competitive advantages to companies, demonstrated through the company performance. 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, while the relations of cooperation with the suppliers occur with less intensity, probably due to the fact of networks are more horizontal than vertical. Otherwise, the results also indicate that the trust represents an strategic resource to companies, since that reinforces the relations of cooperation. This trust comes from the relations with the concurrence and supliers and it is based on the reputation, on the relation between owners, in the economic advantage and on the participation in associations. The competitive advantage of the companies is demonstrated in the evaluation of the company performance, revealing that the profit from the companies inside the networks are superior to the average from those of the supermarket segment. Finally, it is evident that the trust resource decreases transaction costs, which facilitates the cooperation between the companies, creating external resource to networks companies.

Keywords: company networks, supermarket, trust, cooperation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica da fundamentação teórica.....	45
Figura 2 – Mapa de orientação conceitual.....	46
Figura 3 – Coeficiente de correlação linear de Pearson.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios para identificação da vantagem competitiva sustentável.....	22
Quadro 2 – Classificação dos recursos.....	25
Quadro 3 – Classificação dos investimentos e da estrutura de governança.....	35
Quadro 4 – Características e tipologia das redes.....	47
Quadro 5 – Classificação dos estabelecimentos por atividade econômica.....	52
Quadro 6 – Operacionalização das variáveis.....	65
Quadro 7 – Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).....	71
Quadro 8 – Teste de consistência interna.....	72
Quadro 9 – Fatores competitivos: características das redes de empresas.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos da amostra dos supermercados pesquisados.....	54
Tabela 2 – Perfil do entrevistado.....	67
Tabela 3 – Grau de escolaridade do entrevistado.....	68
Tabela 4 – Análise dos fatores com base nas variáveis escolhidas.....	74
Tabela 5 – Localização dos supermercados pesquisados.....	77
Tabela 6 – Estatística descritiva e matriz de correlação.....	78
Tabela 7 – Análise fatorial da relação com os concorrentes.....	79
Tabela 8 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede.....	80
Tabela 9 – Estatística descritiva e matriz de correlação.....	81
Tabela 10 – Análise fatorial da relação com os fornecedores.....	82
Tabela 11 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede....	83
Tabela 12 – Estatística descritiva e matriz de correlação.....	86
Tabela 13 – Análise fatorial da confiança na relação com os concorrentes.....	86
Tabela 14 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede....	88
Tabela 15 – Estatística descritiva e matriz de correlação.....	91
Tabela 16 – Análise fatorial da confiança na relação com os fornecedores.....	91
Tabela 17 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede....	92
Tabela 18 – Estatística descritiva e matriz de correlação.....	94
Tabela 19 – Análise fatorial do desempenho das empresas.....	95
Tabela 20 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa da pesquisa	15
1.2 Delimitação do problema de pesquisa	17
1.3 Definição dos objetivos da pesquisa	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Introdução	19
2.2 Visão baseada em recursos	20
2.2.1 Origem	20
2.2.2 Conceitos	21
2.2.3 Características	21
2.2.4 Classificações	24
2.2.5 Vantagem competitiva	26
2.2.6 Implicações competitivas	27
2.2.7 Estudos empíricos	28
2.3 Economia dos custos de transação	29
2.3.1 Origem	29
2.3.2 Conceitos	30
2.3.3 Características	31
2.3.4 Classificações	33
2.3.5 Vantagem competitiva	35
2.3.6 Implicações competitivas	36
2.3.7 Estudos empíricos	37
2.4 Redes de empresas	38
2.4.1 Origem	38
2.4.2 Conceito	39
2.4.3 Características	41
2.4.3.1 Confiança	42
2.4.4 Tipologia de redes	45
2.4.5 Vantagem competitiva	48
2.4.6 Implicações competitivas	48
2.4.7 Estudos empíricos	48
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	50
3.1 Introdução	50
3.2 Delineamento da pesquisa	50

3.3 Universo e amostra	52
3.3.1 Universo da pesquisa	52
3.3.2 Amostra da pesquisa	54
3.4 Coleta de dados	55
3.4.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados	55
3.4.2 Operacionalização das variáveis	56
3.4.2.1 Variáveis categóricas	56
3.4.2.2 Variáveis quantitativas: Relação com os concorrentes	57
3.4.2.3 Variáveis quantitativas: Relação com os fornecedores	58
3.4.2.4 Variáveis quantitativas: Confiança em tre a empresa e seus concorrentes	60
3.4.2.5 Variáveis quantitativas: Confiança entre a empresa e seus fornecedores	61
3.4.2.5 Variável de controle	62
3.4.2.6 Desempenho empresarial	63
3.4.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados	66
3.4.4 Aplicação do instrumento de coleta de dados	66
3.5 Análise e interpretação dos dados	68
3.5.1 Estatística descritiva	69
3.5.2 Estatística inferencial	69
3.5.2.1 Matriz de correlação de Pearson	69
3.5.2.2 Análise fatorial	70
3.5.2.3 Teste de significância t de <i>Student</i>	74
4 RESULTADOS DA PESQUISA	76
4.1 Introdução	76
4.2 Características das redes de empresas	76
4.2.1 Análise e interpretação da relação com os concorrentes	77
4.2.1.1 Fator competitivo 1: comparação entre empresa de rede e fora de rede	79
4.2.2 Análise e interpretação da relação com os fornecedores	80
4.2.2.1 Fator competitivo 2: comparação entre empresa de rede e fora de rede	82
4.2.3 Comparação do objetivo com os resultados	83
4.3 Confiança entre a empresa e seus concorrentes	85
4.3.1 Análise e interpretação da confiança na relação com os concorrentes	85
4.3.1.1 Fator competitivo 3: comparação entre empresa de rede e fora de rede	87
4.3.2 Comparação do objetivo com os resultados	88
4.4 Confiança entre a empresa e seus fornecedores	90
4.4.1 Análise e interpretação da confiança na relação com os fornecedores	90
4.4.1.1 Fator competitivo 4: comparação entre empresa de rede e fora de re de	92
4.4.2 Comparação do objetivo com os resultados	93
4.5 Desempenho das empresas	94
4.5.1 Análise e interpretação do desempenho das empresas	94
4.5.1.1 Fator competitivo 5: comparação entre empresa de rede e fora de rede	96
4.5.2 Comparação do objetivo com os resultados	97
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	99
5.1 Conclusão teórica do estudo	100
5.1.1 Visão baseada em recursos	100
5.1.2 Economia dos custos de transação	101
5.1.3 Redes de empresas	102
5.2 Conclusão empírica do estudo	103
5.2.1 Características das redes de empresas	103
5.2.2 Confiança entre a empresa e seus concorrentes	104
5.2.3 Confiança entre a empresa e seus fornecedores	106
5.2.4 Desempenho das empresas	107
5.2.5 Conclusões finais	107

5.3 Limitações da pesquisa.....	108
5.4 Sugestões para futuras pesquisas	109
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXO – QUESTIONÁRIO	118

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade política e econômica e a forte turbulência financeira das últimas décadas provocou um acelerado ritmo de mudanças na economia brasileira (REZENDE FILHO, 2002). Essas adversidades aliadas ao aumento da concorrência, a partir da entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional estabeleceram um novo cenário competitivo, gerando insegurança a todas as empresas, em especial, aos supermercados (AGAS, 1999).

O movimento de aquisições e fusões de grandes supermercados nacionais e estrangeiros trouxeram 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, os supermercados 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 interfirmas e flexibilidade, a partir do estabelecimento de relações de cooperação (AMATO NETO, 2000).

As redes de empresas possuem uma diversidade de tipologias, o que provoca uma certa ambigüidade na própria concepção do termo. Castells (2003) argumenta que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Assim, as relações interorganizacionais descritas por Balestro e Mesquita (2002) resultam da cooperação dos atores envolvidos na busca de objetivos comuns, ao passo que Amato Neto (2000) define esses laços como um conjunto de células interconectadas por relações definidas.

1.1 Justificativa da pesquisa

Nas últimas décadas, a importância das redes de empresas vem crescendo significativamente, a partir de estudos teóricos e empíricos de autores das mais diversas áreas do conhecimento. No Brasil, a pesquisa científica sobre as redes de empresas supermercadistas envolve uma complexidade e uma interdependência crescente. De um modo geral, as pesquisas sobre as redes de empresas em supermercados têm sido realizadas nas grandes empresas, em razão quer das exigências do mercado, quer das políticas econômicas de estímulo à competitividade.

A literatura nacional é relativamente recente no que diz respeito à configuração de redes de empresas supermercadistas, raros são os estudos empíricos com tratamento estatístico, principalmente, em relação ao desempenho empresarial. Essa dificuldade é relativamente a mesma em relação à literatura

estrangeira, na qual se registra uma diversidade de estudos teóricos sobre as redes de empresas.

Nesse contexto, a argumentação desta pesquisa, em termos de sua justificativa, é a de fornecer, com base na fundamentação teórica, um estudo empírico para a compreensão das redes de empresas supermercadistas. Portanto, a justificativa envolve exatamente a definição de uma contribuição científica numa área de reconhecida carência de estudos empíricos em nível nacional e, especialmente, pela deficiência de investigações com tratamento estatístico sobre redes de empresas em supermercados.

Esta pesquisa propõe-se analisar as redes de empresas supermercadistas. Para isso, desenvolve-se na fundamentação teórica o estudo das perspectivas da visão baseada em recursos e da economia dos custos de transação no contexto das redes de empresas.

Tomam-se como unidade de análise as redes de empresas supermercadistas localizadas na cidade de Passo Fundo, no norte do estado do Rio Grande do Sul, considerando suas características próprias, tais como:

- a) a dispersão territorial das empresas pertencentes às redes e das que estão fora das redes (em razão de se encontrarem localizadas num mesmo bairro empresas pertencentes às redes e outras que estão fora das redes);
- b) a competição acirrada entre as empresas supermercadistas da cidade (crescimento do número de empresas supermercadistas nos últimos anos);
- c) uma cidade pólo no norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo um centro comercial e de serviços de uma região agrícola, para onde convergem, num raio de 50 km, uma população aproximada de um milhão de habitantes;
- d) a existência de redes de base contratual formal e de redes de base não contratual;
- e) a idade relativamente jovem das redes (máximo de seis anos);
- f) a inexistência de pesquisas científicas nas redes em Passo Fundo;

É nesse contexto que se propõe analisar as redes de empresas supermercadistas, que, de certa forma, caracterizam uma demanda científica permanente e intensa. O crescente número de empresas supermercadistas na

cidade de Passo Fundo reflete o nível de empreendedorismo, mas também a preocupação com a competição.

Analisando exclusivamente a cidade de Passo Fundo, é possível perceber que o número de supermercados cresceu em proporção maior que a população do município. Assim é que, no ano de 1996, havia um supermercado para cada 1.280 habitantes, ao passo que, quase uma década depois, em 2003, havia um supermercado para cada 900 habitantes.

Desse modo, a importância teórica desta pesquisa está relacionada tanto com a atualidade do tema, uma vez que se trata de uma abordagem atual, com discussões sobre a nova configuração das redes de empresas supermercadistas, quanto com a necessidade premente de levantamentos estatísticos sobre empresas, considerando a deficiência de estudos empíricos. O estudo representa uma contribuição prática às redes de empresas, sobretudo no que diz respeito à compreensão da situação que atravessam as empresas supermercadistas.

1.2 Delimitação do problema de pesquisa

Os teóricos das ciências sociais têm dedicado espaço ao estudo das redes de empresas, em especial, dos fenômenos que propiciam vantagens competitivas às empresas que estabelecem relações com seus concorrentes e seus fornecedores. Nesse contexto, propõe-se investigar as relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores na ótica das redes de empresa. Para tanto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a intensidade das relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados, na percepção dos empresários?

A partir do problema de pesquisa busca-se, por meio de perspectivas teóricas e estudos científicos, identificar as relações existentes entre as empresas. Essas perspectivas e estudos contemplam critérios para análise das relações entre as empresas, possibilitando evidenciar com base na comparação possíveis vantagens competitivas das empresas que estão dentro das redes com as que estão fora das redes.

1.3 Definição dos objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é analisar as relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados, na percepção dos empresários.

1.3.2 Objetivos específicos

Para possibilitar o desenvolvimento deste estudo, fez-se necessário delimitar ou especificar o objetivo geral através da elaboração de objetivos específicos. A especificação dos objetivos tenta delimitar, descrever e esclarecer em termos mais claros o que pode ser observado e mensurado. Assim, têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- a) Caracterizar as redes de empresas;
- b) Identificar a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes;
- c) Identificar a existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores;
- d) Verificar o desempenho das empresas de dentro das redes e das que estão fora das redes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Nas últimas décadas, a teoria das organizações tem revelado um conjunto diversificado de perspectivas teóricas para a análise organizacional. Essas perspectivas são originárias de outras ciências sociais, em especial, da sociologia e da economia, tornando, assim, comum o debate entre sociólogos e economistas no campo organizacional.

As contribuições da sociologia e da economia para a análise das organizações propiciaram o desenvolvimento de diversas perspectivas teóricas. Este estudo apresenta na fundamentação teórica três dessas perspectivas socioeconômicas: visão baseada em recursos, economia dos custos de transação e redes de empresas.

Dessa forma, este capítulo sumariza os esforços empreendidos por teóricos e pesquisadores nesse campo, apresentando a origem, os conceitos, as características, as classificações, as vantagens competitivas, as implicações competitivas e os estudos empíricos. Para uma melhor compreensão das idéias aqui apresentadas, o capítulo está organizado em quatro seções: introdução; visão baseada em recursos; economia dos custos de transação e redes de empresas.

2.2 Visão baseada em recursos

2.2.1 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 (1821), que desenvolveu suas investigações sobre a renda da terra a partir do estudo da obra *A riqueza das nações*, de Adam Smith (RICARDO, 1821). 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).

2.2.2 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). 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, tradução nossa).

2.2.3 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 recursos e das capacidades: (1) heterogeneidade – os recursos e capacidades podem variar 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).

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.

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 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). Considera-se também como recursos raros quando for possuído ou controlado por poucas 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 advirem 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 delas. Quando esta firma implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la (BARNEY, 1991), ela terá obtido uma vantagem competitiva sustentável.

2.2.4 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.

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)

Hitt et al. (2003) propõem uma nova classificação dos recursos com base em diversos estudos (Quadro 1), dividindo-os em: recursos tangíveis – financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos – e recursos intangíveis – humanos, de inovação e de reputação.

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.

2.2.5 Vantagem competitiva

A visão explica por que algumas empresas têm um desempenho superior do que outras. Uma empresa é vista como um conjunto de recursos e capacidades que lhe permitem competir em certas situações e implementar estratégias específicas (BARNEY, 1991). Segundo o autor, essa visão analisa os atributos desses recursos e capacidades, evidenciando a maneira como eles podem auxiliar as empresas a se diferenciar das demais e manter tal diferencial ao longo do tempo.

Na medida em que esses recursos e capacidades específicas da empresa geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos concorrentes, podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Nesse mesmo sentido, as empresas que possuem vantagens baseadas em recursos tangíveis são suscetíveis à imitação; ao contrário, os recursos intangíveis, como cultura organizacional e *know-how*, são difíceis de serem imitados (BARNEY, 1991).

Quando uma empresa possui recursos que geram valor, que sejam raros, difíceis ou custosos de ser imitados, e se a empresa explora-os, pode-se considerar que esses recursos podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; FOSS; KNUDSEN, 2003). Ao passo que quando a empresa possui um recurso valioso, raro, mas de fácil imitação, esse recurso somente poderá ser fonte de vantagem competitiva temporária (BARNEY, 1991). Assim, pode-se destacar que, quando o recurso é difícil ou custoso de imitar, pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para Barney (1991) a vantagem competitiva da empresa consiste em ter um desempenho maior que as demais empresas. Dessa forma, a manutenção da vantagem competitiva provém da criação e manutenção de um *stok* de recursos, ou seja, de um acúmulo de recursos (DIERICKX; COOL, 1989).

2.2.6 Implicações competitivas

Observando as características do modelo proposto por Barney (1991), a capacidade de imitação é um componente importante para a visão baseada em recursos. Assim, se outras empresas puderem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou seu substituto, do mesmo modo que a firma que já o possui, e puderem, ainda, fazê-lo pelo mesmo custo, os recursos não podem ser fonte de vantagem competitiva para nenhuma delas. Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993) apontam algumas razões para que a imitação dos recursos e capacidades de uma empresa possa ser custosa.

Barney (1991) divide as razões para a dificuldade de imitação em três categorias: o papel da história, o papel da ambigüidade causal e o papel dos recursos e capacidades socialmente complexos. Algumas vezes, as empresas são capazes de adquirir recursos ou capacidades a um baixo custo devido a sua trajetória histórica específica. Para Dierickx e Cool (1989), esse tipo de recursos e capacidades se desenvolve com as chamadas *deseconomias de tempo*, também conhecidas como *dependência de caminho* ou *path dependence*. A dependência de caminho significa que o desenvolvimento depende de uma série única de eventos na história da própria empresa. Logo, as empresas que não passaram pelas mesmas peculiaridades históricas irão se deparar com uma desvantagem de custo para desenvolver ou adquirir esses recursos, ou seja, os custos para a obtenção desses recursos serão elevados.

A ambigüidade causal no aumento dos custos de imitação refere-se à incerteza, porque as empresas que tentam a imitação não sabem quais são os recursos e capacidades que devem ser imitados e se determinados recursos podem levar a um desempenho superior. Em outros casos, os recursos e capacidades das empresas são socialmente complexos, a exemplo da cultura, do trabalho em equipe, da reputação, etc. Nesse sentido, a imitação pode tornar-se muito difícil pela complexidade.

Portanto, pode-se perceber que as empresas que possuem vantagens baseadas em recursos tangíveis são suscetíveis à imitação; ao contrário, os recursos intangíveis, como cultura organizacional e *know-how*, são difíceis de serem imitados (BARNEY, 1991).

2.2.7 Estudos empíricos

Desde que se iniciaram os trabalhos de pesquisa na década de 1980, a partir dos trabalhos de Wernerfelt (1984), Barney (1986) e outros, foram sendo desenvolvidos diversos estudos empíricos.

No Brasil, o estudo de Vasconcelos e Cyrino (2000) faz uma análise das principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, examinando a visão baseada em recursos e concluindo, por fim, que é necessário fazer uma convergência entre as correntes para a evolução das pesquisas.

No estudo de Lipparini et al. (2000) utiliza-se a visão baseada em recursos para analisar o caso da *Illycaffè*, líder de qualidade em café expresso, que consiste na capacidade de redefinir e renovar os próprios recursos e as relações estratégicas, permitindo um crescimento rápido e com maior eficácia nas manobras estratégicas da empresa.

O trabalho de Mello e Cunha (2001) utiliza a perspectiva baseada no paradigma estrutura-conduta-resultado e a perspectiva das capacidades organizacionais – uma extensão da perspectiva da visão baseada em recursos –, para apresentar como contribuição uma agenda de pesquisa sobre a vantagem competitiva, visando ao enriquecimento da perspectiva no contexto brasileiro.

Brush et al. (2002) desenvolveram, segundo a visão baseada em recursos, uma abordagem de orientação aos empreendedores que busquem construir, combinar e transformar os recursos para obtenção da vantagem competitiva.

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 a importância dos recursos e capacidades na sustentação das estratégias competitivas.

No trabalho de Serralheiro e Rossetto (2004) é utilizada a análise de uma empresa de revestimentos cerâmicos na ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos, demonstrando que os recursos adquiridos no transcorrer da história da empresa caracterizam a vantagem competitiva sobre as concorrentes.

2.3 Economia dos custos de transação

2.3.1 Origem

Desde a publicação da obra *A riqueza das nações*, de Adam Smith, que marca o início da economia moderna, destacam-se somente dois trabalhos escritos sobre a teoria da empresa: *Risk, uncertainty and profit*, de Frank Knight, e *The nature of the firm*, de Ronald H. Coase (DEMSETZ, 1996). O artigo clássico de Ronald H. Coase, publicado na primavera de 1937, é considerado o trabalho precursor da economia dos custos de transação. Nesse artigo, Coase destaca que os economistas até então consideravam apenas custos de produção, embora reconhecessem a existência dos custos de transação (COASE, 1996). A partir desta publicação, iniciou-se uma discussão sobre a função da firma, com base na questão levantada por Coase (1996): Por que existe uma empresa?

Respondendo a essa questão, Coase (1996) destaca que os custos de recorrer ao mercado são maiores do que os custos dentro dos limites da empresa. Assim, dá início ao estudo das condições sob as quais os custos de transação são importantes nas decisões dos agentes econômicos. A análise das condições e das conseqüências dos custos de transação para a eficiência do sistema constitui-se no objeto de estudo na perspectiva dos custos de transação (ULRICH; BARNEY, 1984).

Coase colocou os custos de transação no centro da questão da existência das firmas e destacou que os mercados e as empresas representam alternativas para gerenciar transações (BARNEY; HESTERLY, 2004). Dessa forma, partindo dos estudos de Oliver E. Williamson, considerado um dos maiores estudiosos¹ da economia dos custos de transação (HOFFMANN, 2002), destaca-se a natureza dos custos de transação como sendo aqueles que os agentes têm quando recorrem ao mercado (WILLIAMSON, 1991a).

¹ Para o próprio Williamson (1991a, p. 17), os estudos que tratam de forma mais direta ou indireta da economia dos custos de transação são os de Arrow (1969, 1974), Davis e North (1971), Doeringer e Piore (1971), Kornai (1971), Ward (1971), Williamson (1971, 1973), Alchian e Demsetz (1972, 1973), Nelson e Winter (1973).

2.3.2 Conceitos

Num sentido amplo, Douglass C. North (1998) define os custos de transação como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico; num sentido mais restrito, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (WILLIAMSON, 1979). Para Fiani (2002), os custos de transação referem-se aos custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado.

Para Pondé et al. (1997, p. 124), os custos de transação são dispêndios de “[...] recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas [...]”. Uma transação pode ser definida como um evento que ocorre quando “um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável”, resultante de uma relação contratual entre os agentes (WILLIAMSON, 1989, p. 1).

Williamson (1989) identifica dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: (1) os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato e, principalmente, (2) os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Esses custos estão presentes, com diferentes intensidades, segundo as características das transações, tanto quando essas são mediadas pelo mercado como quando são realizadas no interior de uma firma.

Os custos de transação *ex ante* estão presentes, com maior intensidade, naquelas situações em que é difícil estabelecer as pré-condições para que a transação em foco seja efetuada de acordo com parâmetros planejados e esperados. O problema central encontra-se na definição do objeto da transação em si, fato que implica longas – e dispendiosas – barganhas para garantir a qualidade e as características desejadas ao bem ou serviço transacionado, ou, ainda, para evitar problemas quanto a pagamentos monetários.

Os custos de transação *ex post* referem-se à adaptação das transações a novas circunstâncias. Segundo Williamson (1989), tais custos apresentam quatro formas: (1) custos de mal-adaptação, derivados dos efeitos originados do surgimento

de eventos não planejados que afetam as relações entre as partes envolvidas; (2) custos de realinhamento, incorridos quando da realização de esforços para renegociar e corrigir o desempenho das transações cujas características foram alteradas ao longo da relação entre os agentes econômicos; (3) custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciem as disputas que eventualmente surjam no decorrer das transações; e (4) custos requeridos para efetuar comprometimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas.

2.3.3 Características

Na teoria econômica os contratos não possuem custos, em virtude da percepção de que existe simetria das informações, ou seja, vendedor e comprador detêm todas as informações da transação. Todavia, contrariando essa hipótese, Williamson (1991a) formulou um conjunto de hipóteses que fazem os custos de transação terem real importância, as quais são as seguintes: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos. Além disso, faz-se necessário ressaltar que, de acordo com a economia dos custos de transação, são essas hipóteses que caracterizam a existência dos custos de transação.

Segundo Williamson (1991a), a racionalidade limitada refere-se ao comportamento humano que é deliberadamente racional e enfrenta limitações. Essa racionalidade limitada possui dois tipos de limitações: uma neurofisiológica, que limita a capacidade humana de receber, armazenar e processar informações, e outra de linguagem, que limita a capacidade humana de transmitir as informações, ou seja, manifesta-se a incapacidade humana para expressar os conhecimentos ou os sentimentos mediante os meios de comunicação.

Uma transação ocorrida num ambiente de complexidade e incerteza faz aumentar os custos de transação, uma vez que se torna muito custoso ou muito difícil prever todas as minúcias que envolveriam a transação ou formular respostas contratuais diante das imprevisíveis eventualidades. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2004) destacam que, se o ambiente fosse absolutamente previsível e simples, não haveria necessidade de considerar a racionalidade limitada como fator determinante dos custos de transação.

Entretanto, a complexidade do ambiente torna extremamente custoso antecipar possíveis decisões (FIANI, 2002), especialmente com as limitações da capacidade humana de percepção do ambiente. Outra característica dos custos de transação refere-se às incertezas ambientais, visto que, quando são numerosas, não há como prever todas, ultrapassando, assim, a capacidade humana de processar as informações. Dessa forma, a racionalidade limitada, complexidade e incerteza geram assimetrias de informação – diferenças de informações entre as partes envolvidas numa transação. Segundo o autor, a partir da combinação da racionalidade limitada, do ambiente complexo e da incerteza, criam-se condições adequadas para que os agentes adotem iniciativas oportunistas.

Williamson (1989) define oportunismo como a busca pelo interesse próprio através da astúcia, que geralmente se refere à divulgação distorcida ou incompleta da informação, com os esforços calculados para atrapalhar, distorcer, dissimular, ofuscar ou outro tipo de confusão. Nesse contexto, a definição de oportunismo torna-se complexa, uma vez que o agente estabelece compromissos que ele mesmo sabe que não irá cumprir (WILLIAMSON, 1999). É salutar, na visão do autor, ter clareza de que o oportunismo, na perspectiva dos custos de transação, está associado à manipulação de informações, visando à apropriação de fluxos de lucros.

Entretanto, não só a racionalidade limitada, a complexidade, incerteza e oportunismo geraram problemas no funcionamento dos mercados. Segundo Williamson (1999), há um outro fator determinante dos custos de transação, que é o caso da especificidade dos ativos, ou seja, a transação que ocorre em pequeno número. Exemplo disso é o caso do tipo de transação de que um número limitado de agentes está habilitado a participar – a especificidade dos ativos transacionados reduz, simultaneamente, os produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquiri-los.

A especificidade dos ativos é fator determinante para que o risco associado a atitudes oportunistas seja significativo, pois, em caso contrário, a própria rivalidade entre os numerosos agentes aptos a participar da transação (tanto vendedores como compradores) reduziria a possibilidade de atuações oportunistas (WILLIAMSON, 1991a).

Cabe ressaltar ainda que, na perspectiva dos custos de transação, durante uma transação com grande número de agentes habilitados, à medida que se

desenvolve no tempo, pode se converter numa transação com pequeno número de participantes. Teoricamente, na opinião do autor, os primeiros que conseguem vencer as transações iniciais tendem a obter vantagens sobre seus concorrentes.

2.3.4 Classificações

Nos estudos de Williamson (1979) destaca-se a importância dos contratos para amenizar os custos de transação originados pelos fatores determinantes mencionados anteriormente. Com isso, é relevante analisar em que medida o contrato se ajusta a uma dada configuração de custos de transação, uma vez que existem diversos tipos de contratos. Esses contratos merecem atenção mais detalhada em virtude das cláusulas condicionantes, prazos contratuais e relações de autoridade nas transações (WILLIAMSON, 1991b).

A racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos geram dificuldades no momento de negociar e redigir um contrato, assim como posteriormente, quando for necessário garantir a execução. Contudo, há diferenças entre os tipos de contratos, o que torna necessário analisar em que medida cada tipo de contrato se ajusta a uma dada configuração de custo de transação. Os contratos estão classificados em quatro tipos (WILLIAMSON, 1991a):

- contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro;
- contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro, condicionada à ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro, isto é, contratos de cláusulas condicionais;
- contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretizam, isto é, contratos de curto prazo seqüenciais;
- contratos estabelecidos hoje com direito de selecionar no futuro uma performance específica dentro do conjunto de performances estipulado previamente, isto é, estabelecer uma relação de autoridade.

O primeiro tipo de contrato pode ser descartado para transações que envolvem complexidade e incerteza. Na medida em que não permitem nenhuma

flexibilidade para ajustes as mudanças nas circunstâncias futuras, é adequado apenas para as transações mais simples, que não envolvem custos de transação significativos.

No contrato de cláusulas adicionais as partes estabelecem um dado desempenho dependendo do que ocorra no futuro. Como exemplo, uma rede de lanchonetes pode estabelecer um contrato com o seu fornecedor de sorvetes no qual é admitido um fornecimento extra caso, no verão, o consumo de sorvete ultrapasse determinado volume diário.

Já, no contrato de curto prazo seqüencial, o vendedor e o comprador não possuem um vínculo contratual duradouro. As ofertas são realizadas a cada momento num mercado à vista, com cada comprador adquirindo o que deseja apenas no momento em que a necessidade se faz sentir. Trata-se de um tipo de contrato que reduz expressivamente qualquer problema de adaptação entre as partes envolvidas, pois não há necessidade de serem antevistas as circunstâncias futuras que irão afetar a transação.

O contrato que estabelece uma relação de autoridade caracteriza-se pela autoridade de um agente sobre o outro, sendo facultado ao primeiro definir o que o segundo irá executar dentro de um conjunto possível de ações. Assim, um gerente administrativo pode determinar a um funcionário qual é a ação mais adequada para determinada situação.

Por outro lado, no que se refere à estrutura de governança, Williamson (1981) destaca que os problemas citados anteriormente podem ganhar maior ou menor destaque conforme o tipo de transação em análise, ou seja, conforme o tipo de investimento realizado. Para assegurar a realização das transações desenvolveram-se vários tipos de estruturas de governança – um arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução (WILLIAMSON, 1979). O autor descreve as características das transações a partir da relação entre o tipo de investimento e a estrutura de governança.

No Quadro 2 é possível observar que, quando se direciona da esquerda para a direita e de cima para baixo, maior é a tendência no sentido de que as transações através do mercado sejam substituídas por transações intra-empresa.

Frequência do investimento	Não-específicas	Mistas	Específicas
Ocasionais	Governança de mercado	Governança trilateral	Governança trilateral
Recorrentes	Governança de mercado	Governança bilateral	Organização interna

Quadro 3 – Classificação dos investimentos e da estrutura de governança

Fonte: Adaptado de Williamson (1979)

Pode-se definir estrutura de governança como sendo um arcabouço institucional no qual se realizam as transações. Assim, para Williamson (1989), as estruturas de governança podem ser divididas basicamente em três tipos: (1) governança pelo mercado – forma adotada em transações não específicas, especialmente eficaz no caso de transações recorrentes. Não há esforço para sustentar a relação e, na avaliação de uma transação, as partes precisam consultar apenas sua própria experiência; (2) governança trilateral – é exigida a especificação *ex ante* de uma terceira parte, tanto na avaliação da execução da transação quanto para a solução de eventuais litígios; (3) governança específica de transação – o fato de os ativos transacionados não envolverem padronização aumenta significativamente o risco da transação e a possibilidade do surgimento de conflitos de solução custosa e incerta. Ao mesmo tempo, quanto maior for o grau em que as transações forem recorrentes, maior será a possibilidade de cobrir os custos derivados da constituição de um arcabouço institucional específico para a transação.

2.3.5 Vantagem competitiva

Em termos gerais, o que está acontecendo é que o caráter crescentemente específico das transações reduz progressivamente a vantagem que o mercado oferece – economias de escala, ao passo que os custos derivados de negociar, redigir, implementar e verificar a execução adequada das cláusulas contratuais cresce – em resumo, os custos de transação (WILLIAMSON, 1979). Para o autor, é da comparação desses dois termos (economias de escala *versus* custos de transação) que resultará a decisão final quanto à forma institucional mais

adequada para a organização da transação: via mercado ou via estrutura hierárquica da empresa.

2.3.6 Implicações competitivas

O alto custo das informações e os diferentes níveis de acesso à informação sobre os objetos das transações são os pontos de partida para explicar como alguns conseguem se beneficiar à custa de outros em suas relações de troca.

Para North (1998), o custo de quantificação dos atributos de valor de bens e serviços ou do desempenho dos agentes é a chave dos custos de transação. Tal mensuração pressupõe avaliar não só as dimensões físicas dos atributos do objeto de troca como também as dimensões dos direitos de propriedade incluídos na troca. Como tais custos são altos ou imprevisíveis, tais direitos são especificados de maneira imperfeita e incompleta.

Outro fato é o tamanho do mercado, que determina se o intercâmbio é pessoal ou impessoal. No intercâmbio pessoal, fatores como ligações de parentesco, amizade, lealdade pessoal e contatos constantes estabelecem limites ao comportamento dos atores, além de reduzir a necessidade de grandes gastos com especificações e mecanismos de execução contratual (NORTH, 1998). Em compensação, no intercâmbio impessoal não há nada que impeça as partes de tirar proveito umas das outras. Além disso, o cumprimento de obrigações assumidas é preponderante. Num mundo no qual todas as regras fossem cumpridas à perfeição, haveria uma terceira parte imparcial que julgaria as controvérsias (sem qualquer custo), concedendo indenização à parte prejudicada por infração de cláusulas contratuais. Num mundo assim, o oportunismo nunca valeria a pena. Contudo, esse mundo não existe.

2.3.7 Estudos empíricos

A partir dos estudos de Coase (1996) e das contribuições de Williamson (1991a), foram numerosos os estudos empíricos. No Brasil, o trabalho de Arbage (2003) faz uma análise da verificação dos custos de transação na cadeia de suprimentos de uma indústria de beneficiamento de arroz, permitindo entender, além dos principais atributos das transações, que a estrutura de mercado na qual a cadeia de suprimentos está inserida é um elemento importante para a definição do desempenho.

O trabalho de Cabral (2003) desenvolve-se a partir da economia dos custos de transação, demonstrando a importância da discussão sobre a terceirização de processos industriais ou a relevância das decisões de investimentos em ativos específicos, além do fato de existirem fornecedores locais especializados.

No estudo de Nogueira (2004) analisa-se o problema da coexistência, no estado de São Paulo, do contrato de parceria, predominante na avicultura brasileira, com transações de mercado, contrato de fornecimento e integração vertical.

Cavalheiro et al. (2004) destacam em seu trabalho a economia dos custos de transação por meio do exame das relações contratuais firmadas no ambiente das organizações do agronegócio brasileiro. A incerteza, a frequência e a especificidade de ativos representam os três principais vetores para caracterizar uma transação, o que possibilita o desenho de uma estrutura de governança com o objetivo de atenuar os custos de transação associados a essa transação.

2.4 Redes de empresas

2.4.1 Origem

Ao longo dos tempos, as redes têm sido objeto de estudo das mais diversas áreas do conhecimento, desde ciências como a biologia, a matemática e a física até ciências como a sociologia, a economia e a administração. Esses estudos científicos contemplam as mais variadas abordagens de concepção de rede, embora tenham sido caracterizadas fortemente por uma interdisciplinaridade, cujos fundamentos se baseiam no pensamento sistêmico e complexo (MARTINHO, 2003).

A origem das redes remonta à Antiguidade, sendo tão antigas quanto as próprias comunidades humanas e, em certos aspectos, foram a forma dominante de relação social nas sociedades pré-modernas (FUKUYAMA, 2000). De certa forma, algumas regras associadas às redes na atualidade surgiram para neutralizar os problemas ocorridos nas relações sociais do passado.

Nesse sentido, o termo rede é muito antigo e origina-se do latim *retis*, que significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido (MARTINHO, 2003). A partir da concepção de entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, o termo foi ganhando novos significados ao longo dos tempos, passando a ser empregado em diferentes situações.

Nos estudos interdisciplinares, destaca-se o trabalho desenvolvido pelo físico austríaco Fritjof Capra (1998), que compila contribuições de várias ciências, como da física, da matemática e da biologia, para a compreensão do termo rede, como um padrão básico de organização. Capra (1998) identifica, com base na contribuição da biologia, que a rede é um padrão comum a todos os sistemas vivos, destacando que os elementos desse sistema estão estruturados de forma reticular.

Outras importantes contribuições são dadas por Christian Marcon e Nicolas Moinet (2001), que apresentam aspectos relevantes da interdisciplinaridade do termo rede, com base na economia, na administração, na sociologia e na ciência

da informação. Nesse mesmo sentido, Manuel Castells (2003) analisa, a partir da, difusão de novas tecnologias da informação e da comunicação, uma estrutura social na ótica de redes. Esse autor menciona que as redes estão em crescimento, especialmente, como uma nova forma de as empresas se organizarem.

Com essa diversidade de contribuições científicas torna-se possível delimitar a conceituação do termo rede, que se caracteriza fundamentalmente pela interdisciplinaridade.

2.4.2 Conceito

No conceito proposto por Martinho (2003), rede é um conjunto de pontos² interligados³, os quais correspondem ao entrelaçamento de fios que formam uma malha ou uma estrutura reticulada. Numa estrutura de forma reticular se estabelece um padrão organizativo em que predomina uma teia dinâmica de inter-relações (CAPRA, 1998).

Conceituando de outra forma, a rede pode ser vista como uma teia interconexa de relações, cujas inter-relações determinam a estrutura de toda a teia (CAPRA, 1998). Por outro lado, na concepção de Marcon e Moinet (2001), a rede induz à noção de projeto comum, em torno do qual se agrupam atores que tecem laços de relações com o intuito de compor um sistema.

As relações entre os atores (indivíduos, empresas e instituições) se estendem em todas as direções. Na percepção de Capra (1998), essas relações num padrão de rede são relações não lineares, cuja informação pode viajar por um longo caminho cíclico, que poderá retornar à origem, ou seja, estabelece-se um laço de realimentação. A partir do laço de realimentação, a rede pode aprender com seus erros, “pois as conseqüências de um erro se espalharão por toda a rede e retornarão para a fonte ao longo de laços de realimentação” (CAPRA, 1998, p. 78).

Nesse contexto, nas ciências sociais, mais especificamente, no campo das organizações, o conceito de rede adquire uma diversidade de formas de

² As contribuições científicas consideram os termos “nós”, “nodos”, “nódulos”, “vértices” ou “elos” para designar os pontos da rede.

³ Os pontos são interligados por conexões que fazem a rede existir. As conexões são os elementos de ligação, conhecidos como relações, canais, linhas, dutos, fios, etc.

relações interorganizacionais. As denominações de redes no âmbito organizacional também são diversas, tais como: pólo, *cluster*, aglomerações, cadeia produtiva, consórcio, arranjo produtivo local. Com o propósito de unificar a terminologia utilizada no campo organizacional denomina-se como rede de empresas.

Das diversas concepções existentes adotou-se a de Thorelli (1986), que define uma rede de empresas como uma instituição existente entre uma ou mais empresas e o mercado, que, por meio da interação, constituem um subconjunto de um ou mais mercados.

Há várias razões para se criar uma rede, como, por exemplo: o intercâmbio de conhecimento, a aprendizagem organizacional, a rapidez de resposta, a confiança e a cooperação (POWELL, 1990; UZZI, 1997; DYER, 1996). Essa mesma visão pode ser observada em Balestro e Mesquita (2002), Faggion et al. (2002) e Porter (1999b), para os quais a cooperação é evidenciada através das relações interorganizacionais ou das redes de empresas. “Mediante ampla revisão da literatura [...] o conceito de rede é [...] um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas” (AMATO NETO, 2000, p. 46).

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que uma das alternativas para enfrentar os efeitos da globalização econômica é o sistema econômico local, cujo resultado pode ser uma maior competitividade das empresas através da organização em redes de empresas. As empresas integrantes de redes interorganizacionais possuem excelentes condições e extraordinária capacidade para a competitividade (PORTER, 1999a).

O economista britânico Alfred Marshall (1982) apresentou um tipo de rede de empresa que, atualmente, assemelha-se aos distritos industriais. Para Marshall (1982), a vantagem econômica das empresas adviria da concentração de indústrias especializadas em certas localidades, cuja denominação, na época, era “indústrias localizadas”, das quais surgiram, inicialmente, algumas vantagens, tais como facilidade de acesso por terra ou por água, disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra qualificada. Por essa razão, observava-se uma tendência de algumas localidades em se especializarem em determinada atividade, além de que os governos locais incentivavam a concentração industrial especializada (MARSHALL, 1982).

Na evolução do processo de concentração industrial, Alfred Marshall denomina de economias externas (MARSHALL, 1982) os seguintes fatores: (a)

concentração de empresas em determinada localidade, por interdependências tecnológicas existentes entre as atividades, que permite minimizar o custo de transação; (b) formação de mão-de-obra especializada; (c) transferência de conhecimento; (d) infra-estrutura disponibilizada por instituições governamentais ou instituições privadas, beneficiando a concentração de empresas em determinada localidade (SOUZA, 1999).

A partir da década de 1980, diversos estudiosos (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; DYER, 1996; UZZI, 1997; GULATI, 1999) têm realizado pesquisas para explicar as redes de empresas. Nesse sentido, Granovetter (1985) retrata que as transações estão inseridas nas relações sociais, permitindo até mesmo a troca de ativos sem contratos.

2.4.3 Características

A competitividade das redes de empresas é identificada por três variáveis determinantes: a diferenciação – proporciona a todos os membros os benefícios inovadores, reduzindo, por conseguinte, os custos; a interdependência entre as empresas – corresponde, efetivamente, à unidade organizacional; a flexibilidade – poder de auto-arranjar-se de acordo com suas contingências (AMATO NETO, 2000).

Castells (2003, p. 218) explica que pequenas e médias empresas “tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.” O sucesso no setor de exportação de Hong Kong baseou-se em redes de pequenos negócios domésticos, cujos produtos eram fabricados em empresas familiares com menos de cinquenta trabalhadores, passando a competir na economia mundial. “Certamente, as empresas chinesas apoiaram-se em redes baseadas em confiança e cooperação durante séculos” (CASTELLS, 2003, p. 231).

Também a confiança promove a cooperação, esta última pode ocorrer também por outras razões por exemplo como a coerção ou pelo medo e a perda. Neste sentido, a confiança não é um mecanismo de controle, é mais um substituto do controle, refletindo uma atitude positiva a respeito dos motivos dos demais. O controle para atuar somente quando a confiança não está presente. Por conseguinte, para que exista a confiança é

necessária tanto a existência de risco, como a interdependência (HOFFMANN, 2002, p. 81 -82, tradução nossa).

Hoffmann (2002) afirma que a confiança se constitui numa fonte de recursos para as redes de empresas, uma vez que as empresas que estão fora da rede não se beneficiarão do acesso aos mesmos recursos. Nessa concepção, o autor destaca que a cooperação interempresarial se baseia na reciprocidade, com a qual as empresas evitam comportamentos oportunistas aproveitando os incentivos para prosseguir a transação.

Segundo Hoffmann (2002), observa-se que a cooperação entre empresas apresenta enfoques distintos de relações entre as empresas e seus fornecedores e de relações socioculturais. As relações entre as empresas e seus fornecedores caracterizam-se como uma forma de cooperação, considerando a interdependência do arranjo de rede, em virtude de que cada parte especializada depende da outra parte igualmente especializada, sendo imprescindível para a competitividade de toda a rede.

Por outro lado, o sentimento de pertinência define-se como um critério que dá identidade à comunidade e faz com que as pessoas mantenham relações fora do ambiente de trabalho, criando uma interdependência que vai além das relações puramente econômicas ou de negócio (HOFFMANN, 2002). A partir de uma atmosfera de confiança, estabelecer acordos será mais fácil, visto que o ambiente propicia menores custos de transação (WILLIAMSON, 1991a).

2.4.3.1 Confiança

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 integrantes de determinada rede.

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 (FUKUYAMA, 1996; LOCKE, 2001; PUTNAM, 2002; ARAÚJO, 2003).

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 e em redes de empresas.

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. O autor evidencia ainda que as instituições políticas influenciam a cooperação ou não-cooperação de atores maximizadores de utilidade, salientando a existência de outros estudiosos que utilizam abordagem similar para analisar os casos de cooperação entre os atores envolvidos no ambiente com oportunidades e limitações.

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).

Dessa forma, começam a surgir evidências que sugerem que a confiança, é uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. Os estudos têm evidenciado que a confiança pode ser ou não uma fonte de vantagem competitiva.

A confiança pode ser considerada como um ativo estratégico da empresa (Figura 1). A confiança pode ser uma forma de coibir o comportamento oportunista. 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.

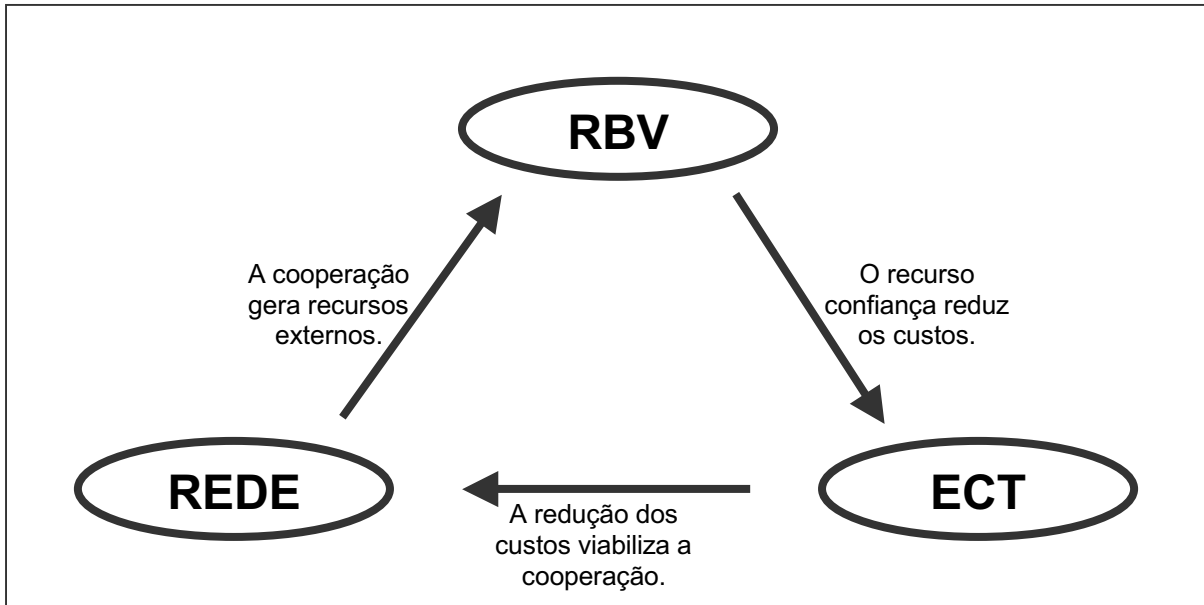


Figura 1 Representação gráfica da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pelo autor

A confiança é valiosa pelo fato de permitir à empresa fornecer um melhor serviço a seus clientes e, conseqüentemente, 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.

2.4.4 Tipologia de redes

A diversidade de tipologias de redes de empresas provoca uma certa ambigüidade na própria concepção do termo. Essa questão foi objeto de análise de Castells (2003), com base no argumento de que as redes interorganizacionais

aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas.

Marcon e Moinet (2001), em notável estudo, apresentam um mapa de orientação conceitual (Figura 2), no qual indicam uma bússola analítica com dois eixos principais: um no sentido vertical, que define a natureza dos laços tecidos entre os atores (da subordinação hierárquica à cooperação escolhida); outro no sentido horizontal, que estabelece o grau de formalização das relações entre os atores (do formal contrato jurídico à informal cumplicidade).

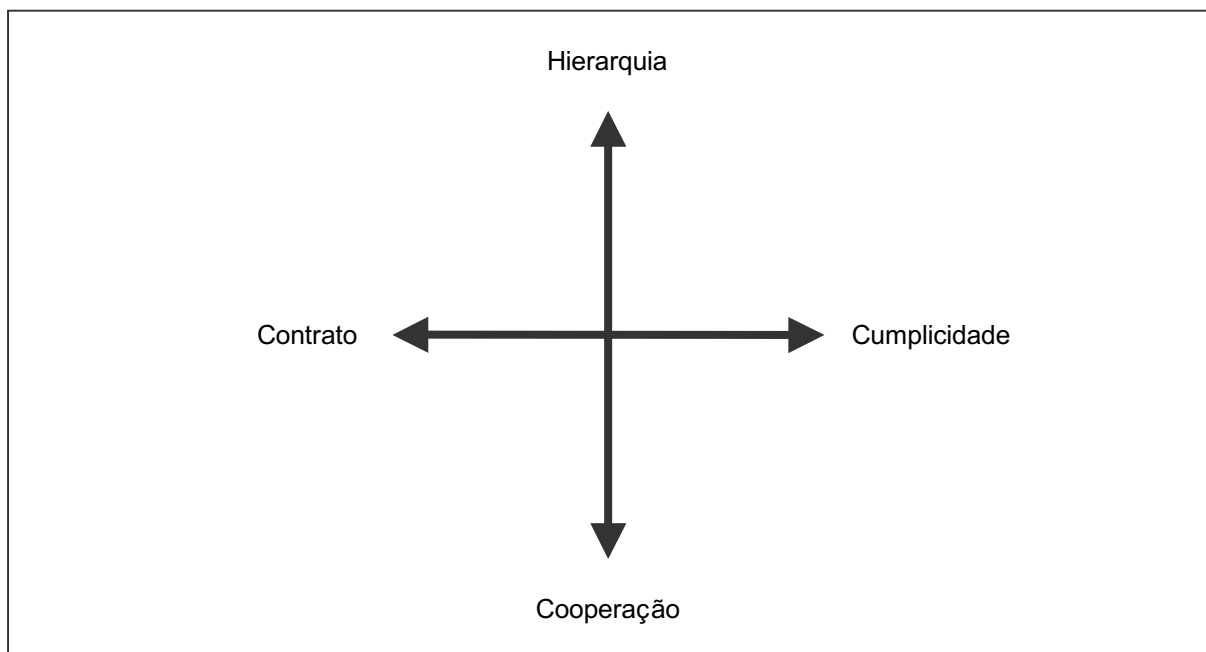


Figura 2 – Mapa de orientação conceitual
Fonte: Marcon e Moinet (2001)

Segundo as orientações desse mapa conceitual, pode-se observar que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Tais elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de uma rede horizontal, como as redes de cooperação entre empresas; ou grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz/filial. Já o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, tal como ocorre nas associações, nos clubes, nas redes de amigos e, até, em relações

formalmente estabelecidas por contratos entre as partes no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint-venture*.

A contribuição de Hoffmann et al. (2004) destaca uma tipologia mais completa para o estudo das redes de empresas, desenvolvida com base numa pesquisa realizada com os textos relevantes sobre o tema. O estudo identifica dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (Quadro 3): (1) direcionalidade – a direção das relações entre os atores, ou seja, redes podem ser do tipo vertical ou horizontal; (2) localização – a dispersão das empresas pertencentes à rede, ou seja, redes dispersas ou redes aglomeradas; (3) formalização – estruturas formais com base contratual ou informais, ou seja, redes de base contratual formal ou rede de base não contratual; (4) poder – existência de poder de decisão centralizado ou disperso, ou seja, redes orbitais ou redes não orbitais.

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Quadro 4 – Característica e tipologia das redes

Fonte: Hoffmann et al. (2004)

A direcionalidade da rede descreve a direção das relações entre os atores, ou seja, as redes são predominantemente de dois tipos, rede vertical e rede horizontal, ao passo que a localização de rede refere-se à dispersão das empresas a ela pertencentes, ou seja, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas.

A formalização de rede refere-se à existência de contratos que estabelecem regras para o funcionamento da rede. As redes podem ter estruturas formais, com base contratual, ou informais, sem base contratual, ou seja, redes de base contratual formal ou redes de base não contratual. O poder de decisão nas redes refere-se à existência de poder centralizado ou disperso, ou seja, as redes podem ser redes orbitais ou redes não orbitais.

2.4.5 Vantagem competitiva

Nalebuff e Brandenburger (1996) ressaltam a existência de possíveis obstáculos nas relações interorganizacionais em virtude da dinâmica dos chamados elementos simultâneos de cooperação e competição.

A dualidade cooperação e competição, no entendimento de Wright et al. (2000), deve ser claramente definida nas relações interorganizacionais. Nesse sentido, 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.

2.4.6 Implicações competitivas

A busca da vantagem competitiva possui algumas implicações negativas, como é o caso do oportunismo. Por um lado, existe a dinâmica de incentivos para que as empresas cooperem; por outro, há também o incentivo para que as empresas trapaceiem umas às outras – fatos que reportam a fundamentação teórica das redes de empresas à economia dos custos de transação.

2.4.7 Estudos empíricos

Inúmeros estudos se baseiam nos conceitos de redes de empresas, analisando as variações de fenômenos em diferentes países ou num mesmo país em diferentes épocas.

A partir do trabalho de Thorelli (1986), têm aumentado os estudos empíricos, em especial com enfoque na economia e na sociologia. No Brasil, o

estudo de Balestrin e Fayard (2003) apresenta a tese de que o contexto das redes horizontais de pequenas e médias empresas facilita o surgimento do conhecimento organizacional.

No estudo de Silvestre e Dalcol (2003) mostram-se novas alternativas para a inserção de pequenas e médias empresas no contexto de redes flexíveis e arranjos produtivos locais, seus pontos positivos e negativos na configuração de arranjo setorial.

Hoffmann et al. (2004) propõem uma tipologia para classificação das redes de empresas utilizando, para comprová-la, três redes de empresas da indústria cerâmica de revestimento, sendo duas no Brasil e uma na Espanha.

No trabalho de Tondolo e Schneider (2004), estudam-se as vantagens que pequenos varejistas do segmento farmacêutico possuem no mercado por estarem associados a uma rede, na ótica do compartilhamento de atividades.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Introdução

Este capítulo visa descrever os aspectos metodológicos inerentes à pesquisa, a fim de possibilitar a operacionalização das variáveis, com vista ao atendimento do objetivo do estudo. Para a descrição dos procedimentos metodológicos tornou-se necessário resgatar a delimitação do problema de pesquisa, a especificação dos objetivos e a fundamentação teórica do estudo.

A pesquisa encontra-se dividida em duas fases: uma exploratória e outra descritiva. A fase exploratória teve como objetivo a obtenção de informações e dados estatísticos em instituições locais, visando conhecer aspectos inerentes ao universo pesquisado. Na fase descritiva, o objetivo foi a descrição das etapas de pesquisa, visando estruturar as informações e dados coletados na fase exploratória para posterior análise e interpretação.

3.2 Delineamento da pesquisa

Nas Ciências Sociais os cientistas desenvolvem pesquisas científicas seguindo uma metodologia apropriada para conhecer e compreender os fenômenos (KERLINGER, 1980). Essa metodologia faz referência ao delineamento da pesquisa, cuja finalidade é resolver problemas específicos, formular novas teorias ou avaliar teorias existentes (RICHARDSON, 1999).

Neste estudo, o delineamento da pesquisa teve o propósito responder à pergunta de pesquisa com base na revisão prévia na literatura, possibilitando, dessa forma, definir “[...] as linhas básicas da condução da pesquisa” (BARBETTA, 2003, p. 23).

Em decorrência do propósito estabelecido, o delineamento da pesquisa fundamenta-se no paradigma científico positivista (TRIVIÑOS, 1987), baseado no método de pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou, então, o estabelecimento de associações entre variáveis (RICHARDSON, 1999). Segundo Richardson (1999, p. 70), a pesquisa quantitativa é aplicada nos estudos descritivos e “[...] representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”. Esta pesquisa caracteriza-se como estratégia de levantamento de dados (MALHOTRA, 2001), também conhecida como *survey* (BARBETTA, 2003).

O delineamento da pesquisa está estruturado com base numa revisão prévia da literatura e na escolha do tema de pesquisa, os quais dão suporte para a elaboração do problema de pesquisa. A elaboração do problema de pesquisa teve como pressuposto a investigação da confiança e da competitividade das empresas pertencentes a redes.

O problema de pesquisa proposto indica o objetivo do estudo, que consiste em analisar a confiança e a competitividade dos supermercados na ótica das redes de empresas. Entretanto, fez-se necessário especificar os objetivos para descrever o que poderia ser observado e mensurado. Dessa forma, com base no objetivo geral, elaboraram-se os objetivos específicos da pesquisa, para cujo atendimento foram definidas as variáveis para a coleta de dados da amostra. Em seguida, realizaram-se a análise e interpretação dos dados, aqui apresentados nos resultados do estudo.

3.3 Universo e amostra

3.3.1 Universo da pesquisa

O universo de pesquisa é o conjunto de elementos abrangidos pelo estudo, cujas variáveis sejam passíveis de serem observadas, conforme Barbeta (2003). No caso deste estudo o universo da pesquisa compreende os supermercados da cidade de Passo Fundo, situada no norte do estado do Rio Grande do Sul. Engloba todos os estabelecimentos comerciais com auto-atendimento e venda, predominantemente, de produtos alimentícios com até 5.000 m², definidos na Classificação Nacional de Atividades Econômicas Fiscal – CNAE-F (Quadro 6) como minimercado e supermercado.

Em que pese à discussão semântica das denominações minimercado ou supermercado, adota-se neste estudo como denominação genérica supermercado. Os supermercados, na classificação do IBGE (2003b), dividem-se em minimercados, supermercados e hipermercados. Estes últimos são considerados como os grandes supermercados, ou seja, supermercados de grande porte, o que não será objeto deste estudo.

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 5 – Classificação dos estabelecimentos por atividade econômica

Fonte: IBGE (2003b)

Cabe ressaltar que a delimitação da classificação do tipo de atividade encontra-se na área de vendas dos estabelecimentos. Essa classificação integra o sistema de informação que dá suporte às decisões e ações do governo federal e possibilita a compatibilização das estatísticas nacionais e internacionais (IBGE, 2003b). Embora o governo federal tenha estabelecido uma classificação das atividades econômicas com parâmetros internacionais, o governo estadual (Rio Grande do Sul) e o governo municipal (Passo Fundo – local da pesquisa) não se utilizam desta classificação.

Por outro lado, considera-se a existência de alguns limitadores, na quantificação do universo a ser pesquisado, em especial em virtude da escassez de informações estatísticas atualizadas sobre os supermercados. De acordo com o IBGE (2003a), os estudos existentes envolvendo empresas baseiam-se, geralmente, nas informações da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, o que permite apenas a quantificação do número total de empresas declarantes.

Dessa forma, observa-se que não existem dados estatísticos precisos sobre o número de supermercados em Passo Fundo; há apenas dados aproximados ou estimados, em virtude, especialmente, da classificação irregular da atividade econômica – por exemplo, classificação de supermercados como mercearias e armazém. Num levantamento preliminar junto à Secretaria Municipal da Fazenda de Passo Fundo, constatou-se que diversas empresas não declaram certas informações, como alteração do endereço, da atividade econômica e do nome empresarial, o que gera dificuldades para manter um banco de dados atualizado.

Com base nos dados utilizados pelo governo federal, mais especificamente, aqueles declarados na RAIS, define-se como universo estimado para este estudo um total de 196 elementos. O objetivo deste estudo seria pesquisar todo o universo, ou seja, todos os supermercados de Passo Fundo, entretanto, considerando as dificuldades descritas para a obtenção de uma lista completa e fidedigna com todas as empresas existentes, optou-se por realizar um estudo através de uma amostragem.

3.3.2 Amostra da pesquisa

A amostra da pesquisa está composta por uma amostragem intencional, a partir de uma proporcionalidade do universo pesquisado. A utilização deste tipo de técnica de amostragem deve-se à dificuldade para a obtenção de uma lista de elementos do universo pesquisado. Portanto, o estudo abrange uma parte significativa dos elementos do universo, tendo como finalidade principal fazer a generalização dos resultados da amostra para todo o universo de pesquisa (STEVENSON, 1981).

Para tanto, utilizaram-se os dados disponibilizados na base de dados do Ministério do Trabalho, que contempla o número de empresas declaradas na RAIS. Os últimos dados disponíveis reportam-se ao exercício de 2003, os quais são utilizados como referencial do universo em estudo, denominado como universo estimado de supermercados em Passo Fundo.

A quantificação da amostragem intencional foi realizada na pesquisa de campo, com direcionamento centro – bairro, iniciando no bairro central da cidade e direcionando-se aos bairros periféricos. A definição dos elementos da amostra resulta da aplicação dos questionários observando os seguintes critérios:

- 50% dos elementos do universo estimado;
- 40% dos elementos de cada rede de empresas.

Tabela 1 – Elementos da amostra dos supermercados pesquisados

Supermercados	Universo estimado	Amostra pesquisada	Percentual de amostragem
Fora de rede	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 supermercados	196	105	53,57%

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

A amostragem foi selecionada por intencionalidade e representa 53,57% dos elementos do universo em estudo. Essa amostragem demonstra em um nível de 95% de confiança um erro amostral menor do que 7%. Os elementos de cada rede de empresas representam entre 41,67% e 66,67%, ao passo que os elementos de fora das redes representam 55,08% de amostragem.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi dividida em duas fases: uma exploratória e outra descritiva. A fase exploratória teve como objetivo a obtenção de informações e de dados estatísticos em instituições locais, visando conhecer aspectos inerentes aos supermercados, às redes de empresas, à população e à divisão geográfica da cidade (bairros, vilas, loteamentos). Nesta fase, os levantamentos de dados e informações preliminares possibilitaram identificar elementos importantes do universo da pesquisa e, em especial, elaborar o instrumento de coleta de dados.

A fase descritiva teve como objetivo a descrição das etapas de pesquisa, visando estruturar a coleta de dados, formatada em quatro partes sucessivas: elaboração do instrumento de coleta de dados, operacionalização das variáveis, pré-teste do instrumento de coleta de dados e aplicação do instrumento de coleta de dados. Esta fase utilizou-se das informações e dos dados coletados na fase exploratória, o que possibilitou a estruturação da coleta de dados.

3.4.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados

A escolha da técnica de coleta de dados observa o tipo de pesquisa quantitativo-descritiva, que possui características próprias quanto à forma de sua aplicação e quanto à maneira de codificar e tabular os dados obtidos (SILVA, 2003). A partir da definição do universo a ser estudado, iniciou-se a elaboração do instrumento de coleta de dados (BARBETTA, 2003), ou seja, o questionário disponibilizado em anexo.

A elaboração do questionário foi feita com base na escala de caráter ordinal com características de escala contínua, assemelhando-se à escala de Likert. A escala está estruturada com 7 pontos com o objetivo de captar melhor a valoração em cada questão, considerando que o centro responde a tão-somente 14,29% das

possibilidades de respostas, contra os 20% da escala de 5 pontos (HOFFMANN, 2002). Em seu estudo Hoffmann (2002) afirma que a pontuação 1 indica estar em desacordo com a afirmação e a pontuação 7, estar de acordo com a afirmação. Essa é a semântica que se aplicou à escala.

Dessa forma, para o levantamento dos dados primários, o questionário está composto de afirmações a que o respondente atribui um valor que julga corresponder à sua percepção, tomando-se como base uma escala de 1 (um) a 7 (sete). A discordância ou a concordância com as afirmações representam a tônica da pesquisa.

3.4.2 Operacionalização das variáveis

Para Kerlinger (1980, p. 41), “é preciso identificar clara e inteiramente as variáveis de uma hipótese [...] e depois ter um meio operacional de manipular ou medir as variáveis para poder estudar as relações entre elas”. Neste trabalho apresentam-se quatro tipos de variáveis: as variáveis categóricas, as variáveis quantitativas, a variável de controle e as variáveis de desempenho empresarial.

3.4.2.1 Variáveis categóricas

As variáveis categóricas descrevem as características identificando cada uma das empresas. Essas características correspondem às seguintes variáveis:

- Nome empresarial (item 1);
- Nome fantasia (item 2);
- Logradouro (item 3);
- Bairro (item 4);
- Ano de início das atividades (item 5);
- Identificação do entrevistado (item 9);
- Tipo de gestão da empresa (item 10);
- Grau de instrução do entrevistado (item 11);

- Ano de ingresso na rede, caso esteja associado (item 13);
- Automação no *check-out* da loja (item 14b);
- Situação do açougue da loja (item 14c);
- Situação da padaria da loja (item 14d).

3.4.2.2 Variáveis quantitativas: Relação com os concorrentes

Segundo a tipologia apresentada por Hoffmann et al. (2004), a definição do tipo de rede de empresas observa quatro características: direcionalidade, localização, formalização e poder. Dessa forma, desenvolveram-se indicadores para identificar as características de direcionalidade, formalização e poder em relação aos concorrentes, visto que a característica localização está contemplada nas variáveis categóricas, por meio da identificação do bairro.

Esta variável permite medir a diferença das relações entre empresas concorrentes dentro das redes de empresas e das que estão fora das redes. Está composta por uma série de indicadores para mensuração:

- **CONCOCOM**: este indicador mede a intensidade das relações de cooperação baseada nas compras conjuntas entre a empresa e seus concorrentes; permite identificar a característica de direcionalidade através da afirmativa: A empresa realiza compras conjuntas com outras empresas supermercadistas (item 18);
- **CONPOCOM**: este indicador mede a intensidade das relações de poder com base na tomada de decisão nas compras conjuntas entre a empresa e seus concorrentes; permite identificar a característica de poder através da afirmativa: A empresa, ao realizar compras conjuntas com outras empresas supermercadistas, decide como será a compra (item 19). O 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;
- **CONCOPRO**: este indicador mede a intensidade das relações de cooperação com base nas promoções conjuntas entre a empresa e seus concorrentes; permite identificar a característica de

direcionalidade através da afirmativa: A empresa realiza promoções conjuntas com outras empresas supermercadistas (item 20);

- **CONPOPRO:** 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. Esse indicador permite identificar a característica de poder através da afirmativa: A empresa, ao realizar promoções conjuntas com outras empresas supermercadistas, decide como será a promoção (item 21). 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;
- **CONCOFOR:** 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; permite identificar a característica de formalização através da afirmativa: A empresa possui contratos formais com outras empresas supermercadistas para compra e promoção (item 24). As relações contratuais entre a empresa e seus concorrentes demonstram se as relações de cooperação decorrem de contratos formais para compra e promoção.

3.4.2.3 Variáveis quantitativas: Relação com os fornecedores

Esta variável permite medir a diferença das relações entre a empresa e seus fornecedores dentro das redes de empresas e das que estão fora das redes. A variável está composta por uma série de indicadores para mensuração:

- **FORNECOM:** este indicador mede a intensidade das relações de cooperação com base nas compras junto aos fornecedores; permite identificar a característica de direcionalidade através da afirmativa: A empresa realiza compras junto aos fornecedores com condições privilegiadas (item 25). As relações de cooperação entre a empresa e

seus fornecedores evidencia-se, nas compras, quanto a preço, prazo, desconto, quantidade, etc.;

- **FORPOCOM:** este indicador mede a intensidade das relações de poder com base na tomada de decisão nas compras junto aos fornecedores; permite identificar a característica de poder através da afirmativa: A empresa, ao realizar compras junto aos fornecedores, decide as condições de compra (item 26). O poder de tomada de decisão da empresa nas compras junto aos fornecedores demonstra, por exemplo, se ela decide quanto a preço, prazo, desconto, quantidade, etc.;
- **FORNEPRO:** este indicador mede a intensidade das relações de cooperação com base nas promoções em conjunto com os fornecedores; permite identificar a característica de direcionalidade através da afirmativa: A empresa realiza promoções conjuntas com os fornecedores (item 27). As relações de cooperação entre as empresas e seus fornecedores evidenciam-se nas promoções conjuntas, quanto a desconto promocional, propaganda, etc.;
- **FORPOPRO:** este indicador mede a intensidade das relações de poder com base na tomada de decisão nas promoções em conjunto com os fornecedores; permite identificar a característica de poder através da afirmativa: A empresa, ao realizar promoções conjuntas com os fornecedores, decide como será a promoção (item 28). O poder de tomada de decisão da empresa nas promoções demonstra, por exemplo, se ela decide questões quanto a desconto promocional e propaganda;
- **FORNEFOR:** este indicador mede a intensidade das relações contratuais com base na formalização de contratos para compras, promoções e utilização de pessoal para reposição; permite identificar a característica de formalização através da afirmativa: A empresa possui contratos formais com os fornecedores para compras e promoções (item 31). A relação contratual entre a empresa e seus fornecedores demonstra se as relações de cooperação decorrem de contratos formais para compra e promoção.

3.4.2.4 Variáveis quantitativas: Confiança entre a empresa e seus concorrentes

Com base na literatura desenvolveram-se indicadores para identificar a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes. Esses indicadores para mensuração são os seguintes:

- **FAMACONC**: este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base na reputação, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa mantém uma boa relação com as outras empresas supermercadistas, por causa da reputação das empresas (item 28). A confiança nas empresas concorrentes decorre da sua reputação, fama e conceito;
- **RELACONC**: este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base na relação social pessoal dos proprietários das empresas, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa possui confiança nas outras empresas supermercadistas, por causa das boas relações pessoais com os proprietários das empresas (item 29). A confiança nas empresas concorrentes decorre do relacionamento social pessoal com os proprietários das outras empresas supermercadistas;
- **VANTACON**: este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base nas vantagens econômicas advindas de negociações para compras, promoções, etc., permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa possui confiança nas outras empresas supermercadistas, por causa das vantagens econômicas (item 30). A confiança nas empresas concorrentes decorre da vantagem econômica, a exemplo do poder de barganha nas compras conjuntas.;
- **FORMCONC**: este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base no contrato formal entre as empresas, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa possui confiança nas outras empresas supermercadistas, por

causa do contrato formal existente entre as empresas (item 31). A confiança nas empresas concorrentes decorre de contratos formais para compras e promoções conjuntas, entre outras;

- **REUNICON:** este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base na participação em reuniões e encontros periódicos em associações, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa participa de reuniões e encontros periódicos com outras empresas supermercadistas (item 32).

3.4.2.5 Variáveis quantitativas: Confiança entre a empresa e seus fornecedores

Com base na literatura desenvolveram-se indicadores para identificar a existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores. Esses indicadores para mensuração são os seguintes:

- **FAMAFORN:** este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base na reputação dos fornecedores, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa mantém uma boa relação com os fornecedores, por causa da reputação dos fornecedores (item 33). A confiança nas empresas fornecedoras decorre da sua reputação, fama e conceito;
- **RELAFORN:** este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base na relação social pessoal dos proprietários das empresas fornecedoras, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa das boas relações pessoais com os proprietários das empresas fornecedoras (item 34). A confiança nos fornecedores decorre do relacionamento social pessoal com os proprietários das empresas fornecedoras;
- **VANTAFOR:** este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base nas vantagens econômicas advindas de negociações para compras e promoções, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa possui

confiança nos fornecedores, por causa das vantagens econômicas (item 35). A confiança nos fornecedores decorre da vantagem econômica, a exemplo das condições privilegiadas nas compras;

- **FORMFORN**: este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base no contrato formal, permitindo mensurar a confiança através da afirmativa: A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa do contrato formal existente com as empresas fornecedoras (item 36). A confiança nos fornecedores decorre de contratos formais para compras e promoções;
- **INFOFORN**: este indicador mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base nas informações disponibilizadas pelo fornecedor, considerando que a sinergia e a troca de informações caracterizam uma forma de confiança (BARNEY; HANSEN, 1994). A mensuração deste indicador ocorre através da afirmativa: A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa das informações sobre produtos e clientes (item 37).;

3.4.2.5 Variável de controle

A variável de controle pode diferenciar substancialmente o desempenho das empresas pertencentes às redes e das que estão fora das redes. Esta variável está identificada pelo indicador:

- **REDE**: este indicador permite verificar se o supermercado pertence a uma determinada rede de empresas ou se está fora das redes. A verificação deste indicador ocorre através da informação sobre se o supermercado está associado a uma rede, respondendo a uma das seguintes opções (item 12):
 - ◆ Não está associado a nenhuma rede;
 - ◆ Associado à rede Super Útil;
 - ◆ Associado à rede Super Passo;
 - ◆ Associado à rede De Casa;

- ◆ Associado à rede Ponto Certo;
- ◆ Associado a outra rede, devendo informar o nome.

3.4.2.6 Desempenho empresarial

As decisões tomadas nas empresas visam alcançar determinado desempenho, seja social e/ou econômico. Nesse sentido, a preocupação básica é definir quais indicadores de desempenho permitem comparar o desempenho empresarial no decorrer do tempo.

A contabilidade pode ser considerada uma ferramenta imprescindível para o acompanhamento e avaliação do desempenho empresarial, por oferecer informações contábeis para tomada de decisões. Desse modo, os indicadores econômicos e financeiros provenientes da contabilidade são os mais adequados para a mensuração da variável desempenho empresarial (ATKINSON et al., 2000).

Entretanto, houve limitações quanto à disponibilidade de dados do universo em análise, em especial, por dois fatores fundamentais:

- inexistência de contabilidade regular, que proporcione a elaboração de relatórios a fim de possibilitar os cálculos dos indicadores econômicos e financeiros;
- restrições administrativas no que se refere ao repasse de informações contábeis consideradas sigilosas para a empresa, impossibilitando a obtenção de dados numéricos.

Feitosa e Jorge Neto (2001) destacam em uma pesquisa realizada nos supermercados de Salvador a mensuração do desempenho empresarial através do faturamento das empresas. Dessa forma, considerando as limitações impostas, utiliza-se o faturamento como um dos principais indicadores do desempenho empresarial, entretanto com restrição aos dados numéricos, sendo informado apenas se a variação do faturamento diminuiu, permaneceu constante ou aumentou. Esse tipo de avaliação enquadra-se como análise de séries temporais, que avalia o desempenho empresarial através da comparação de um indicador da empresa durante um determinado período de tempo (GITMAN, 2004).

A análise de corte transversal descrita por Gitman (2004) envolve a comparação do indicador em diferentes empresas do mesmo segmento, avaliando o desempenho da empresa com os seus concorrentes. A aplicação dessa análise está demonstrada na comparação das médias significativas entre as empresas que estão dentro das redes com as que estão fora das redes.

O desempenho empresarial está representado pelos seguintes indicadores:

- **FATURA:** em virtude das limitações, este indicador verifica qual a faixa de faturamento bruto anual da loja através das seguintes opções (item 15):
 - inferior a 120.000,00;
 - entre 120.000,00 a 1.200.000,00;
 - superior a 1.200.000,00.
- **FATUSUPE:** este indicador representa a variação do faturamento do supermercado entre o período de 2000 a 2005. O faturamento significa o resultado em valor monetário referente às vendas do supermercado. Na comparação de série temporal, a evolução do faturamento entre o período de 2000 a 2005 evidencia o desempenho empresarial. A mensuração deste indicador de desempenho empresarial ocorre através da informação sobre se o faturamento diminuiu, permaneceu constante ou aumentou (item 16);
- **CHECK-OUT:** este indicador representa o número de *check-out* da loja, que, correlacionado aos indicadores de faturamento, torna-se uma medida de desempenho empresarial. Estudos realizados anualmente pela revista Super Hiper (Sousa, 2005) identificam este indicador, correlacionado ao faturamento, como uma das medidas de desempenho dos supermercados (item 14a);
- **PESSOAL:** este indicador representa o número de pessoas que trabalham na loja, correspondendo aos sócios, membros da família e empregados envolvidos no supermercado. Estudos realizados anualmente pela revista Super Hiper (Sousa, 2005) identificam este indicador, correlacionado ao faturamento, como uma das medidas de desempenho dos supermercados (itens 6, 7 e 8);

- **TAMANHO:** este indicador permite verificar se a loja do supermercado possui o tamanho da área de vendas definida pelo estudo, o que ocorre através da informação sobre o tipo de estabelecimento, considerando a metragem quadrada da área de vendas, conforme estabelece o CNAE-F (IBGE, 2003b):

- minimercados: inferior a 300 m² de área de vendas;
- supermercados: entre 300 a 5.000 m² de área de vendas;
- hipermercados: superior a 5.000 m² de área de vendas.

Estudos realizados anualmente pela revista Super Hiper (Sousa, 2005) identificam este indicador, correlacionado ao faturamento, como uma das medidas de desempenho dos supermercados (item 14).

Em estudo desenvolvido por Sampaio e Perin (2003) apresentam-se indicadores de mensuração como faturamento, pessoal e área de vendas para evidenciar o crescimento da empresa.

Objetivos	Variáveis	Indicadores	Itens
OE ₁ : Caracterizar as redes de empresas.	Relação com os concorrentes	I ₁ : CONCOCOM I ₂ : CONPOCOM I ₃ : CONCOPRO I ₄ : CONPOPRO I ₅ : CONCOFOR	18 19 20 21 22
	Relação com os fornecedores	I ₆ : FORNECOM I ₇ : FORPOCOM I ₈ : FORNEPRO I ₉ : FORPOPRO I ₁₀ : FORNEFOR	23 24 25 26 27
OE ₂ : Identificar a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes.	Confiança entre a empresa e seus concorrentes	I ₁₁ : FAMACONC I ₁₂ : RELACONC I ₁₃ : VANTACON I ₁₄ : FORMCONC I ₁₅ : REUNICON	28 29 30 31 32
OE ₃ : Identificar a existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores.	Confiança entre a empresa e seus fornecedores	I ₁₆ : FAMAFORN I ₁₇ : RELAFORN I ₁₈ : VANTAFORN I ₁₉ : FORMFORN I ₂₀ : INFOFORN	33 34 35 36 37
OE ₄ : Verificar o desempenho das empresas de dentro das redes e das que estão fora das redes.	Desempenho das empresas	I ₂₁ : FATURA I ₂₂ : FATUSUPE I ₂₃ : CHECK-OUT I ₂₄ : PESSOAL I ₂₅ : TAMANHO	15 16 14a 6, 7, 8 14

Quadro 6 – Operacionalização das variáveis

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

Em resumo, a definição operacional das variáveis consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em indicadores mensuráveis a partir dos *constructos* (Quadro 6).

3.4.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Barbetta (2003) destaca ser fundamental a realização de um pré-teste, aplicando o questionário a alguns indivíduos com características similares aos da população em estudo. Somente pela aplicação efetiva do questionário é possível detectar algumas falhas que tenham passado despercebidas em sua elaboração ou estimar o tempo de aplicação do questionário.

O pré-teste do instrumento de coleta de dados foi realizado durante o mês de junho de 2005, sendo aplicado em duas etapas: a primeira, nos dias 14 e 15, e a segunda, nos dias 22 e 23. As etapas do pré-teste tinham o objetivo de verificar o tempo despendido para realizar a entrevista e a compreensão do questionário pelo respondente. Na primeira etapa foram aplicados questionários em três supermercados aleatoriamente, ou seja, em pontos distintos da cidade. Logo após, iniciou-se uma segunda etapa de pré-teste, visando a uma nova adequação do conteúdo do questionário, este aplicado nos três supermercados da primeira etapa e em mais um. O tempo despendido para a aplicação de cada questionário foi de 25 a 30 minutos.

Destaca-se que os questionários utilizados durante o pré-teste foram desconsiderados para o estudo. Entretanto, salienta-se que foram realizadas novas aplicações de questionários definitivos nos supermercados objeto do pré-teste, os quais fazem parte do conjunto de dados coletados e analisados.

3.4.4 Aplicação do instrumento de coleta de dados

Segundo Malhotra (2001), a aplicação de questionário enviado pelo correio ou por outra forma, em especial, sem a presença do pesquisador, apresenta

vantagens e desvantagens. As vantagens seriam a economia de tempo, de pessoal, de viagens, a abrangência de uma área geográfica maior, além da maior rapidez; já as desvantagens referem-se à pequena porcentagem dos questionários que retornam, ao grande número de perguntas sem respostas e a não haver como escolher o respondente do questionário, entre outras (MALHOTRA, 2001).

Assim, em princípio, as entrevistas pessoais a domicílio oferecem melhor controle de amostras, ou seja, é possível controlar as unidades amostrais entrevistadas, quem é entrevistado, o grau de participação de outros membros da unidade domiciliar e muitos outros aspectos da coleta de dados. Na prática, Malhotra (2001) destaca que, para atingir um grau elevado de controle, o pesquisador a domicílio deve superar vários problemas, como, por exemplo, a dificuldade de encontrar os entrevistados.

No caso deste estudo, as entrevistas pessoais permitiram ao pesquisador coletar uma grande quantidade de dados, pois o índice de resposta surpreendeu, atingindo a totalidade das pessoas consultadas.

A aplicação do questionário foi executado pelo próprio pesquisador com os proprietários ou sócios, membros da família do sócio, empregados parentes ou não dos sócios. No caso dos empregados, geralmente, ocupavam cargo de gerência do supermercado. Na Tabela 2, verifica-se que 95% são proprietários, sócios ou membros da família, dos quais 72% são proprietários ou sócios do supermercado.

Tabela 2 – Perfil do entrevistado

Pessoal	Fora Rede	Super Útil	Super Passo	De Casa	Ponto Certo	Total
Empregado – não parente dos sócios	2	1		1		4
Empregado – parente dos sócios			1			1
Membro da família do sócio	11	4	3	3	3	24
Proprietário ou sócio	52	7	6	4	7	76
Total	65	12	10	8	10	105

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

A aplicação do instrumento de coleta de dados através de entrevista pessoal possibilitou a identificação dos entrevistados e uma maior fidedignidade das informações. Na Tabela 3 observa-se que 84% dos entrevistados possuem até o 2º grau completo (ensino médio), dos quais 29% possuem até o 1º grau completo (ensino fundamental).

Dessa forma, a aplicação pelo pesquisador teve o intuito de evitar ou reduzir o viés do respondente, o que pode prejudicar o resultado da pesquisa, visto que os respondentes são pessoas com um baixo grau de escolaridade, e como afirmado por Barbetta (2003) pode apresentar dificuldades de compreender diversos conceitos que estão sendo questionados.

Tabela 3 – Grau de escolaridade do entrevistado

Pessoal	Fora Rede	Super Útil	Super Passo	De Casa	Ponto Certo	Total
1º grau incompleto	13	1	1		2	17
1º grau completo	9	1	2		1	13
2º grau incompleto	4	1		1	1	7
2º grau completo	33	6	4	4	4	51
3º grau incompleto	2	1	1	2	1	7
3º grau completo	3	2	2	1	1	9
Pós-graduação incompleta/completa	1					1
Total	65	12	10	8	10	105

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

3.5 Análise e interpretação dos dados

O processo de análise e interpretação dos dados envolve diversos procedimentos, como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Assim, encerrada a fase de coleta de dados, é indispensável organizá-los para facilitar a realização da análise (BARBETTA, 2003). A organização dos dados tem a finalidade de possibilitar a mensuração das variáveis a serem observadas no estudo. Nesse sentido, Stevenson (1981) destaca a necessidade de organizar e sumarizar os dados coletados em números para permitir o tratamento estatístico.

A análise dos dados está dividida em duas partes: uma denominada de estatística descritiva e a outra, de estatística inferencial. A estatística descritiva destina-se a organizar os dados e iniciar o tratamento estatístico, ao passo que a estatística inferencial parte do tratamento estatístico inicial e realiza análise com vista a subsidiar a interpretação dos resultados com possibilidade de generalização para o universo em estudo.

3.5.1 Estatística descritiva

A estatística descritiva permite organizar, resumir e sistematizar os dados de uma amostra, para que seja possível interpretá-los à luz dos objetivos do estudo (BARBETTA, 2003). Após organizar os dados no *software* estatístico *SPSS 10 for Windows* calcularam-se as médias e os desvios-padrão.

A média indica o centro de um conjunto de valores ou a posição central, ao passo que o desvio-padrão indica a dispersão de um conjunto de valores em relação à média (STEVENSON, 1981). A média e o desvio-padrão são medidas da estatística descritiva, que representa o passo inicial para a inferência estatística.

3.5.2 Estatística inferencial

A estatística inferencial permite generalizar os resultados da amostra para o universo em estudo e foi realizada com o *software* estatístico *SPSS 10 for Windows*. A partir da estatística descritiva foi construída a matriz de correlação de Pearson, a fim de evidenciar a associação existente entre duas variáveis. Na seqüência, foram utilizadas outras técnicas estatísticas para análise dos dados: a análise fatorial, para redução das variáveis, e o teste de significância t de *Student*, para a comparação entre as médias, os quais visam melhorar a interpretação dos dados.

3.5.2.1 Matriz de correlação de Pearson

A matriz de correlação de Pearson foi proposta, inicialmente, por Karl Pearson, também conhecida como coeficiente de correlação linear de Pearson, ou, simplesmente, matriz de correlação (MALHOTRA, 2001). 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 linear de Pearson encontra-se num intervalo de $-1,00$ a $+1,00$ (Figura 3), considerando que os valores 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.

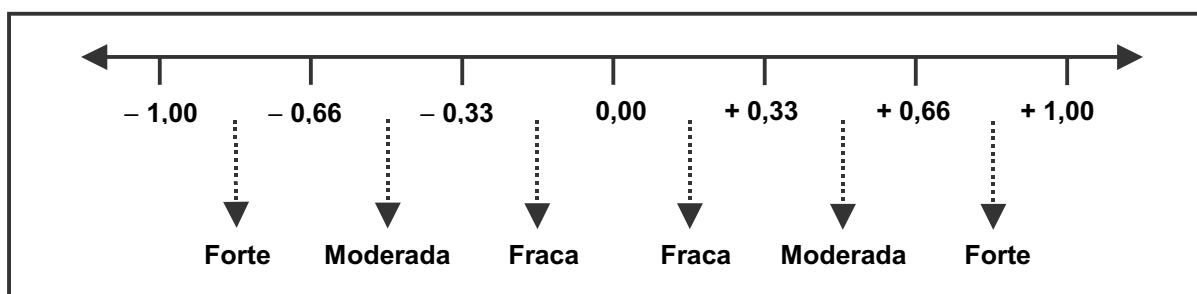


Figura 3 – Coeficiente de correlação linear de Pearson

Fonte: Adaptado de Barbetta (2003, p. 278)

Na correlação positiva, as variáveis caminham num mesmo sentido; na correlação negativa, em sentidos opostos (BARBETTA, 2003). Dessa forma, a correlação indica o grau de relacionamento da variação de uma variável com a variação em outra variável (MALHOTRA, 2001).

3.5.2.2 Análise fatorial

A análise fatorial é um processo utilizado para redução, sumarização e interpretação dos dados (MALHOTRA, 2001; 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.

Na análise fatorial não se distinguem as variáveis dependentes ou independentes, mas examina-se todo o conjunto de relações interdependentes (MALHOTRA, 2001). Para Pestana e Gageiro (2000), utiliza-se a análise fatorial para identificar dimensões latentes, subjacentes ou fatores que expliquem as correlações entre as variáveis.

Para aplicação do modelo de análise fatorial utiliza-se o procedimento estatístico de análise dos componentes principais, que observa um roteiro para sua elaboração (PESTANA; GAGEIRO, 2000; MALHOTRA, 2001):

□ Análise da matriz de correlação: Na matriz, cada indicador deve apresentar forte correlação com, pelo menos, algumas variáveis (indicadores), não necessariamente com todas. Isso significa que as correlações entre as variáveis têm um *constructo* em comum, que pode resultar num fator comum. A existência de correlações possibilita verificar se a aplicação do modelo fatorial é apropriada.

□ Teste de KMO: Um teste estatístico utilizado para verificar a conveniência do modelo fatorial é o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que avalia a adequidade da amostra através da comparação das magnitudes dos coeficientes de correlação.

A adequidade do KMO é representada por indicadores (Quadro 6) que determinam se a aplicação do modelo fatorial é apropriada. O índice do teste de KMO é utilizado para avaliar a adequidade da análise fatorial, na qual valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada e valores abaixo de 0,5, que a análise fatorial pode ser inaceitável (MALHOTRA, 2001).

KMO	ANÁLISE FATORIAL
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Quadro 7 – Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Fonte: Pestana e Gageiro (2000, p. 397)

O teste de KMO visa à adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno. Segundo estudo de Rodrigues (2002), se isso ocorre, significa que os fatores latentes explicam grande parte da associação entre as variáveis e que os resíduos estão pouco associados entre si. Por outro lado, quando o KMO está próximo de zero, indica que existe uma fraca correlação entre as variáveis.

□ Teste de consistência interna: Na avaliação da confiabilidade da escala utilizada no estudo, adota-se o teste de consistência interna para avaliar a homogeneidade do conjunto de variáveis. Para isso, utilizou-se o coeficiente de Alpha de Cronbach, que se constitui num dos procedimentos mais adotados para avaliar a confiabilidade de uma escala (MALHOTRA, 2001). O coeficiente Alpha de Cronbach visa testar as escalas de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens e que meçam a mesma característica (PESTANA; GAGEIRO, 2000). O coeficiente Alpha de Cronbach varia entre 0 e 1 (Quadro 7) e, de acordo com Pestana e Gageiro (2000), considera-se alta consistência interna um indicador superior a 0,8.

ALPHA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE
0,9 – 1,0	Alta
0,8 – 0,9	
0,7 – 0,8	Aceitável
0,6 – 0,7	
< 0,6	Inaceitável

Quadro 8 – Teste de consistência interna

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (1998); Pestana e Gageiro (2000); Malhotra (2001)

A consistência interna é influenciada pela correlação entre as variáveis e pelo seu número, podendo acontecer o aumento do coeficiente Alpha de Cronbach com a eliminação de uma variável. Quando uma variável tem uma fraca correlação com as restantes do fator, sugere-se a sua eliminação para aumentar a consistência interna.

□ Comunalidades: A proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas designa-se por comunalidade. As comunalidades que figuram na análise fatorial exibem o valor inicial e a correspondente extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são iguais a 1, existindo tantas componentes principais quantas são as variáveis. A extração varia entre 0 e 1, sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância (PESTANA; GAGEIRO, 2000). As

comunalidades apresentam informações relevantes após a extração, uma vez que, sendo os valores da extração distantes dos valores iniciais, caracteriza que nem todas as variâncias associadas às variáveis são explicadas (MALHOTRA, 2001), o que possibilita a exclusão de variáveis com valores de extração baixa. Para Pestana e Gageiro (2000), um dos critérios para a escolha das variáveis na análise fatorial deve ter a extração no mínimo de 0,6.

□ Autovalores: Representa a variância explicada por fator. Dessa forma, utiliza-se o critério de corte fatorial para a retenção dos fatores pelo autovalor maior ou igual a 1,0 (HAIR JR. et al., 1998).

□ Matriz de rotação dos fatores: Utiliza-se o método de rotação ortogonal varimax, que minimiza o número de variáveis com cargas altas sobre um fator, permitindo uma melhor interpretação do fator (MALHOTRA, 2001). A matriz de rotação contém os coeficientes ou cargas fatoriais rotadas, que representam as correlações entre os fatores e as variáveis. A análise da matriz de rotação dos fatores tende a aumentar a interpretação do fator, desde que as cargas fatoriais sejam significativamente altas e não estejam relacionadas com mais de um fator. No caso de uma variável com carga significativamente alta estar relacionada com dois ou mais fatores, ocorre a eliminação da variável e a realização de nova análise fatorial.

□ Gráfico das cargas fatoriais rotadas (*Scree plot*): O gráfico ajuda na interpretação dos fatores, desde que as cargas fatoriais rotadas sejam altas (HAIR JR. et al., 1998). Para Malhotra (2001), as variáveis que estão no final de um eixo com altas cargas referem-se a um único fator e permitem uma melhor interpretação. Por outro lado, quando a variável se encontra entre os dois eixos, ou seja, entre o eixo horizontal e o eixo vertical, significa que está relacionada com ambos os fatores, dificultando a interpretação e conduzindo a sua exclusão.

Com base na fundamentação teórica, apresenta-se a construção dos fatores competitivos, utilizando o modelo de análise fatorial para redução do número

de variáveis e para aumentar a interpretação das variáveis. A análise fatorial foi realizada sobre três conjuntos de variáveis, que originaram cinco fatores. Para a construção dos fatores foram eliminadas 6 variáveis de um total de 25, uma vez que os cinco fatores representam 19 variáveis em estudo (Tabela 4).

Tabela 4 – Análise dos fatores com base nas variáveis escolhidas

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
I ₁ : CONCOM	0,977				
I ₂ : CONPOCOM	0,975				
I ₃ : CONPRO	0,975				
I ₄ : CONPRO	0,961				
I ₅ : CONFOR	0,797				
I ₆ : FORNECOM		0,903			
I ₇ : FORPOCOM		0,933			
I ₈ : FORNEPRO		0,941			
I ₉ : FORPRO		0,911			
I ₁₁ : FAMACONC			0,925		
I ₁₂ : RELACONC			0,911		
I ₁₃ : VANTACON			0,945		
I ₁₅ : REUNICON			0,918		
I ₁₆ : FAMAFORN				0,811	
I ₁₇ : RELAFORN				0,863	
I ₂₀ : INFOFORN				0,833	
I ₂₁ : FATURA					0,930
I ₂₃ : PESSOAL					0,910
I ₂₄ : CHECK-OUT					0,892
Variância explicada	88,280%	85,029%	88,189%	69,825%	82,923%
Coefficiente Alpha	0,9646	0,9399	0,9477	0,7545	0,7668

3.5.2.3 Teste de significância t de *Student*

O teste estatístico de significância t de *Student*, criado por W. S. Gossett, que utilizava o pseudônimo de *Student* em seus trabalhos (STEVENSON, 1981), compara dois conjuntos de dados quantitativos a partir de seus valores médios (BARBETTA, 2003), tendo como objetivo evidenciar diferenças significativas entre as médias de duas amostras.

Para aplicação do teste t de *Student* foi realizada a análise das médias das amostras das empresas fora de rede e das empresas dentro de rede, 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),

Na aplicação do teste de significância t de *Student* para comparação das duas amostras, observaram-se as seguintes etapas:

- média das variáveis que compõe o fator;
- desvio-padrão das médias;
- teste de significância t de *Student*.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Introdução

Os resultados da pesquisa estão organizados com base nos objetivos do estudo e se dividem nas seguintes partes: (1) características das redes de empresas; (2) confiança entre a empresa e seus concorrentes; (3) confiança entre a empresa e seus fornecedores; (4) desempenho das empresas.

4.2 Características das redes de empresas

A fundamentação teórica trata da tipologia de redes de empresas proposta por Hoffmann et al. (2004), que apresenta quatro características básicas para compreensão da morfologia das redes. As características descritas no modelo são: direcionalidade, localização, formalização e poder.

Este estudo definiu a identificação da tipologia através de indicadores cuja descrição permite interpretar a morfologia das redes. Os indicadores de direcionalidade, formalização e poder serão analisados e interpretados em relação aos concorrentes e em relação aos fornecedores, ao passo que o indicador de localização foi definido como sendo o bairro em que o supermercado encontra-se situado.

Dessa forma, a Tabela 5 identifica os bairros existentes em Passo Fundo e o número de supermercados pesquisados em cada bairro. É possível observar em

relação às redes de empresas a dispersão dos supermercados nos bairros da cidade.

Tabela 5 – Localização dos supermercados pesquisados

Bairro	Fora Rede	Super Útil	Super Passo	De Casa	Ponto Certo	Total
1 – Centro	6	---	1	1	1	9
2 – Boqueirão	12	2	1	---	1	16
3 – Vera Cruz	3	---	1	1	1	6
4 – Petrópolis	5	2	---	1	---	8
5 – São Luiz Gonzaga	5	2	2	---	---	9
6 – Cruzeiro	2	1	1	---	2	6
7 – Lucas Araújo	2	2	1	2	---	7
8 – Santa Marta	---	---	---	---	---	---
9 – Integração	---	---	---	---	---	---
10 – Víctor Issler	1	1	---	---	1	3
11 – São José	9	1	1	1	2	14
12 – São Cristóvão	2	---	---	---	---	2
13 – Roselândia	---	---	---	---	---	---
14 – Mattos	---	---	---	---	---	---
15 – Annes	1	---	---	---	---	1
16 – José Alexandre Zachia	---	---	---	---	---	---
17 – Valinhos	---	---	1	---	---	1
18 – Luiza	1	---	1	---	1	3
19 – Rodrigues	9	---	---	1	---	10
20 – Santa Maria	7	1	---	1	1	10
21 – Planaltina	---	---	---	---	---	---
22 – Nenê Graeff	---	---	---	---	---	---
Total	65	12	10	8	10	105

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

A localização indica uma dispersão dos supermercados nos diversos bairros da cidade, considerando que o universo da pesquisa encontra-se estabelecido em uma única cidade. Cabe salientar que algumas redes possuem supermercados associados, cuja localização está em outra cidade, embora essas empresas não façam parte do estudo.

4.2.1 Análise e interpretação da relação com os concorrentes

A relação com os concorrentes identifica o tratamento cooperativo entre a empresa e seus concorrentes. A Tabela 6 mostra a estatística descritiva (média e desvio-padrão) e a matriz de correlação das variáveis.

Na interpretação da tabela evidencia-se que a média mais baixa foi obtida pela variável CONCOFOR, que mede a formalização de contratos para compras e promoções conjuntas entre as empresas, ao passo que a média mais alta foi obtida pela variável CONCOCOM, que mede a realização de compras conjuntas entre as empresas. Por sua vez, a maior dispersão de valores encontra-se na variável CONCOPRO, que mede a realização de promoções conjuntas entre as empresas, ao passo que a menor dispersão de valores está presente na variável CONPOPRO, que mede o poder de decisão nas promoções conjuntas entre as empresas.

Na matriz de correlação, constatam-se correlações positivas fortes entre todas as variáveis CONCOCOM, CONPOCOM, CONCOPRO, CONPOPRO e CONCOFOR, com exceção apenas das variáveis CONPOPRO e CONCOFOR, que possuem correlação positiva moderada. As correlações positivas fortes indicam que as variáveis se correlacionam com o mesmo fator.

Tabela 6 – Estatística descritiva e matriz de correlação (n=105)

Variáveis	Média	DesvPad	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅
I ₁ : CONCOCOM	3,429	2,845	1,000				
I ₂ : CONPOCOM	3,238	2,694	* 0,957	1,000			
I ₃ : CONCOPRO	3,295	2,889	* 0,949	* 0,937	1,000		
I ₄ : CONPOPRO	2,905	2,452	* 0,932	* 0,925	* 0,979	1,000	
I ₅ : CONCOFOR	2,752	2,727	* 0,730	* 0,741	* 0,686	* 0,644	1,000

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

Com a interpretação da matriz de correlação, identifica-se que as relações existentes entre as variáveis CONCOCOM, CONPOCOM, CONCOPRO e CONPOPRO 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 as variáveis (CONCOCOM, CONPOCOM e CONCOPRO) e a variável CONCOFOR, 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 as variáveis, o que, inicialmente, sugere a aplicação do modelo de análise fatorial. É de esperar que essas variáveis 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 7) 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 7 – Análise fatorial da relação com os concorrentes

Variáveis	Extração	Fator
I ₁ : CONCOCOM	0,955	0,977
I ₂ : CONPOCOM	0,950	0,975
I ₃ : CONCOPRO	0,950	0,975
I ₄ : CONPOPRO	0,923	0,961
I ₅ : CONCOFOR	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. Para melhorar a interpretação, o fator passa a ser denominado no estudo de fator 1.

4.2.1.1 Fator competitivo 1: comparação entre empresa de rede e fora de rede

A análise da Tabela 8 permite observar que todas as variáveis do fator 1 – CONCOCOM, CONPOCOM, CONCOPRO, CONPOPRO e CONCOFOR – apresentam diferenças significativas. A empresa de dentro da rede tende a cooperar mais com outras empresas do que as que estão fora da rede na realização de compras (CONCOCOM) e promoções (CONCOPRO) em conjunto. Da mesma forma, a empresa de dentro da rede tende a tomar mais decisões nas compras (CONPOCOM) e nas promoções (CONPOPRO) do que as que estão fora da rede. As compras e promoções em conjunto entre as empresas de dentro da rede tendem a ser mais formalizadas (CONCOFOR) do que as das empresas que estão fora da rede.

Na interpretação das médias encontram-se diferenças significativas nas variáveis do fator, demonstrando que as empresas de dentro das redes utilizam mais as relações de cooperação do que as de fora das redes. As empresas de dentro das 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.

Tabela 8 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede

Fator	Variáveis	Tipo de empresa	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Fator 1	I ₁ : CONCOCOM	Fora de rede	65	1,400	1,390	* 22,763
		Dentro de rede	40	6,725	0,640	
	I ₂ : CONPOCOM	Fora de rede	65	1,323	1,312	* 22,325
		Dentro de rede	40	6,350	0,700	
	I ₃ : CONCOPRO	Fora de rede	65	1,277	1,269	* 20,355
		Dentro de rede	40	6,575	1,338	
	I ₄ : CONPOPRO	Fora de rede	65	1,277	1,269	* 16,411
		Dentro de rede	40	5,550	1,339	
	I ₅ : CONCOFOR	Fora de rede	65	1,062	0,496	* 13,260
		Dentro de rede	40	5,500	2,631	

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

Destaca-se ainda a variável CONCOCOM com a maior diferença significativa, identificando que a empresa de dentro da rede possui maior relação de cooperação com os concorrentes do que a empresa de fora da rede 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.

4.2.2 Análise e interpretação da relação com os fornecedores

A relação com os fornecedores caracteriza as relações de cooperação entre a empresa e seus fornecedores. A estatística descritiva (média e desvio-

padrão) e a matriz de correlação das variáveis identificadas com a relação com os fornecedores estão dispostas na Tabela 9.

A maior média está registrada pela variável FORNECOM, que mede as condições privilegiadas nas compras junto ao fornecedor, ao passo que a maior dispersão dos valores encontra-se na variável FORPOCOM, que mede o poder de decisão nas condições de compra junto ao fornecedor. Por sua vez, a média mais baixa e a menor dispersão de valores estão presentes na variável FORNEFOR, que mede a formalização de contrato entre a empresa e seus fornecedores para realização de compra e promoção junto aos fornecedores.

Na análise da matriz de correlação observa-se a existência de correlações positivas fortes em praticamente todas as variáveis, com exceção da variável FORNEFOR, que possui correlações positivas fracas com as demais variáveis da matriz. As correlações positivas fortes destacadas na matriz de correlação indicam que as variáveis se correlacionam com o mesmo fator.

Tabela 9 – Estatística descritiva e matriz de correlação (n=105)

Variáveis	Média	DesvPad	I ₆	I ₇	I ₈	I ₉	I ₁₀
I ₆ : FORNECOM	3,886	2,044	1,000				
I ₇ : FORPOCOM	2,943	2,065	** 0,866	1,000			
I ₈ : FORNEPRO	2,514	1,996	** 0,762	** 0,814	1,000		
I ₉ : FORPOPRO	2,181	1,742	** 0,708	** 0,759	** 0,891	1,000	
I ₁₀ : FORNEFOR	1,133	0,666	* 0,216	** 0,320	** 0,273	** 0,311	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa aos níveis: * p<0,05; ** p <0,01.

As correlações positivas fortes são destacadas nas variáveis FORNECOM, FORPOCOM, FORNEPRO e FORPOPRO, variando de 0,708 a 0,891. Essas variáveis medem a direcionalidade e o poder na realização de compras e de promoções, caracterizados a partir da relação da empresa com seus fornecedores.

A matriz apresenta correlações positivas fortes, o que indica a aplicação do modelo de análise fatorial para reduzir as variáveis e melhorar a interpretação dos resultados. Para tanto, o teste estatístico KMO apresenta adequacidade de 79% (KMO = 0,788), demonstrando ser apropriada a análise fatorial. A análise da confiabilidade apresenta um índice de 89% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,8935) de consistência interna.

Na análise fatorial (Tabela 10) a matriz das comunalidades apresenta uma das variáveis (FORNEFOR = 0,166) com extração extremamente baixa, o que possibilita a sua exclusão do modelo fatorial. Esse procedimento conduziu à

realização de uma nova análise fatorial, decorrente da eliminação da variável e de novos testes estatísticos (KMO e consistência interna).

O teste estatístico KMO assemelha-se ao teste anterior, revelando uma adequação dos dados de 79% (KMO = 0,790). Entretanto, o teste de consistência interna indica uma elevação da confiabilidade de 89% para 94% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,9399).

A análise fatorial (Tabela 10) foi novamente produzida sobre a matriz de correlação, mantendo-se o critério de corte fatorial para retenção dos fatores pelo autovalor (≥ 1). Essa segunda análise teve extrações ($\geq 0,6$) e cargas fatoriais satisfatórias.

Tabela 10 – Análise fatorial da relação com os fornecedores

Variáveis	Extração 1ª análise	Fator 1ª análise	Extração 2ª análise	Fator 2ª análise
I ₆ : FORNECOM	0,793	0,891	0,816	0,903
I ₇ : FORPOCOM	0,868	0,931	0,870	0,933
I ₈ : FORNEPRO	0,872	0,934	0,885	0,941
I ₉ : FORPOPRO	0,827	0,909	0,829	0,911
I ₁₀ : FORNEFOR	0,166	0,407		
Variância explicada				85,029%
Coeficiente Alpha				0,9399

O modelo fatorial gerou um fator composto por quatro variáveis, que explica 85,03% da variância total. A consistência interna foi mantida em 94%, uma vez que não foram excluídas outras variáveis e foi gerado apenas um único fator, o qual passa a ser incluído no estudo com a denominação de fator 2.

4.2.2.1 Fator competitivo 2: comparação entre empresa de rede e fora de rede

As variáveis que compõem o fator 2 demonstram diferenças significativas entre as empresas de dentro das redes em relação às que estão fora das redes. A Tabela 11 revela que as médias de todas as variáveis (FORNECOM, FORPOCOM, FORNEPRO e FORPOPRO) são significativamente diferentes. Esses resultados indicam que as empresas de dentro das redes beneficiam-se das relações de cooperação com os fornecedores mais do que as que estão fora das redes.

Tabela 11 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede

Fator	Variáveis	Tipo de empresa	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Fator 2	I ₆ : FORNECOM	Fora de rede	65	2,692	1,499	* 11,429
		Dentro de rede	40	5,825	1,107	
	I ₇ : FORPOCOM	Fora de rede	65	1,677	1,276	* 12,863
		Dentro de rede	40	5,000	1,301	
	I ₈ : FORNEPRO	Fora de rede	65	1,462	1,404	* 9,301
		Dentro de rede	40	4,225	1,593	
	I ₉ : FORPOPRO	Fora de rede	65	1,369	1,269	* 7,550
		Dentro de rede	40	3,500	1,601	

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

As empresas de dentro das redes estão mais inclinadas a construir relações de cooperação com os fornecedores. Essa predisposição pode gerar vantagens competitivas para as empresas de dentro das redes. Da mesma forma, que são construídas relações entre as empresas, também são entre as empresas e seus fornecedores, em virtude do que Hoffmann et al. (2004) denominam de interdependência proporcionada pelo arranjo em rede.

Por outro lado, destaca-se a variável FORPOCOM, que mede a intensidade de poder nas decisões relativas às condições de compra junto aos fornecedores, apresentando a maior diferença significativa das médias das variáveis do fator 2. As interações entre as empresas de dentro das redes geram poder de barganha, ou seja, um poder para negociar as compras junto aos fornecedores, o que possibilita aquisição de produtos por menor custo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

4.2.3 Comparação do objetivo com os resultados

No objetivo específico do estudo propõe-se caracterizar as redes de empresas com a finalidade de comparar as empresas de dentro das redes com as que estão fora das redes. Com isso, na fundamentação teórica evidencia-se a importância das relações entre a empresa e seus concorrentes e entre a empresa e seus fornecedores. Essas relações foram investigadas com base no modelo elaborado por Hoffmann et al. (2004), que apresenta uma tipologia para caracterizar as redes de empresas, a qual estabelece quatro características:

- Direcionalidade;

- Localização;
- Formalização;
- Poder.

A interpretação dos resultados da pesquisa em confronto com o objetivo específico – caracterizar as redes de empresas – mostra a existência de diferenças significativas ($p < 0,001$) entre as empresas de dentro das redes e aquelas que estão fora das redes (Tabelas 8 e 11). As diferenças significativas são observadas nas variáveis que compõem o fator competitivo 1 (relação com os concorrentes) e o fator competitivo 2 (relação com os fornecedores), conforme apresentado no Quadro 8.

Fatores	Características	Variáveis	Significados
Fator 1	Direcionalidade	CONCOCOM	Compras em conjunto entre concorrentes
		CONCOPRO	Promoções em conjunto entre concorrentes
	Formalização	CONCOFOR	Contrato formal entre concorrentes
	Poder	CONPOCOM	Poder de decisão nas compras entre concorrentes
		CONPOPRO	Poder de decisão nas promoções entre concorrentes
Fator 2	Direcionalidade	FORNECOM	Condições de compras com os fornecedores.
		FORNEPRO	Promoções conjuntas com os fornecedores.
	Poder	FORPOCOM	Decisão nas compras com os fornecedores.
		FORPOPRO	Decisão nas promoções com os fornecedores.

Quadro 9 – Fatores competitivos: características das redes de empresas

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Na interpretação dos resultados da pesquisa, constata-se que as características das redes de empresas estão inseridas nas redes em estudo. A direcionalidade está demonstrada pelas diferenças significativas das empresas de dentro das redes em relação àquelas que estão fora das redes. Observa-se que as redes em estudo possuem a característica de direcionalidade nas duas direções estabelecidas pelo modelo de Hoffmann et al. (2004), ou seja, na direção horizontal e na direção vertical. O fator competitivo 1 mostra que as empresas de dentro das redes cooperam com os concorrentes, a fim de utilizar o poder de barganha junto aos fornecedores quando realizam suas compras e promoções, estabelecendo relações horizontais com os concorrentes. O fator competitivo 2 apresenta as relações de cooperação entre as empresas de dentro das redes com os seus fornecedores, tendo como exemplo a colocação de produtos no mercado, que geram relações verticais.

Por outro lado, Porter (1986) destaca que as redes são propensas a obterem ganhos em escala. Ao que parece, as empresas de dentro das redes estão

investindo nas relações de cooperação para obterem poder de compra junto aos fornecedores.

A localização das empresas indica uma dispersão nos diversos bairros da cidade, considerando que o universo da pesquisa encontra-se estabelecido numa única cidade.

A formalização está revelada apenas no fator competitivo 1, que estabelece as relações entre as empresas concorrentes. Essa formalização está identificada através de uma base contratual formal entre as empresas de dentro das redes. As relações entre as empresas concorrentes estão construídas com base em contratos a fim de prevenir-se de comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1991a).

Em relação ao poder, percebe-se que as relações entre as empresas são estabelecidas pela necessidade de cooperação, não existindo um centro de poder, o que se configura como redes não orbitais. As empresas observadas são muito semelhantes em termos de tamanho, o que dificulta a centralização de poder.

4.3 Confiança entre a empresa e seus concorrentes

4.3.1 Análise e interpretação da confiança na relação com os concorrentes

A confiança entre as empresas e seus concorrentes demonstra a intensidade de confiança na relação com os concorrentes. Para a análise e interpretação da confiança entre a empresa e seus concorrentes apresenta-se a Tabela 12 com a estatística descritiva (média e desvio-padrão) e a estatística inferencial (matriz de correlação de Pearson).

A análise estatística permite mostrar que a média mais alta foi obtida pela variável FAMACONC, que mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base na reputação, ao passo que a média mais baixa e o menor dispersão de valores encontram-se registrada na variável FORMCONC, que mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base no

contrato formal. No que se refere à maior dispersão dos valores, destaca-se a variável REUNICON, que mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes, baseada na participação de reuniões e encontros periódicos em associações.

Tabela 12 – Estatística descritiva e matriz de correlação (n=105)

Variáveis	Média	DesvPad	I ₁₁	I ₁₂	I ₁₃	I ₁₄	I ₁₅
I ₁₁ : FAMACONC	3,571	2,492	1,000				
I ₁₂ : RELACONC	3,495	2,546	* 0,946	1,000			
I ₁₃ : VANTACON	2,543	1,942	* 0,830	* 0,818	1,000		
I ₁₄ : FORMCONC	1,771	1,382	* 0,577	* 0,576	* 0,678	1,000	
I ₁₅ : REUNICON	3,114	2,880	* 0,795	* 0,768	* 0,897	* 0,558	1,000

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

A matriz de correlação mostra correlações positivas fortes e moderadas. As correlações positivas fortes estão presentes em todas as variáveis (FAMACONC, RELACONC, VANTACON, FORMCONC e REUNICON), indicando que essas variáveis se correlacionam com o mesmo fator.

Nas variáveis com correlações positivas fortes, os coeficientes de correlação variam de 0,678 a 0,946. Essas variáveis medem a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base na reputação, na relação pessoal dos proprietários, na vantagem econômica, no contrato formal e na participação em associações.

As correlações positivas fortes e moderadas sugerem a aplicação do modelo de análise fatorial, considerando um procedimento apropriado. Esse posicionamento encontra respaldo no teste de KMO, que apresenta uma adequacidade de 80% (KMO = 0,800). A consistência interna também demonstra confiabilidade correspondente a 93% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,9283).

Tabela 13 – Análise fatorial da confiança na relação com os concorrentes

Variáveis	Extração 1ª análise	Fator 1ª análise	Extração 2ª análise	Fator 2ª análise
I ₁₁ : FAMACONC	0,876	0,936	0,909	0,925
I ₁₂ : RELACONC	0,860	0,927	0,892	0,911
I ₁₃ : VANTACON	0,900	0,949	0,898	0,945
I ₁₄ : FORMCONC	0,548	0,740		
I ₁₅ : REUNICON	0,820	0,906	0,852	0,918
Variância explicada				88,189%
Coefficiente Alpha				0,9477

Segundo Pestana e Gageiro (2000), um dos critérios para escolha das variáveis na análise fatorial deve ser a extração das comunalidades de no mínimo 0,60. Dessa forma, observa-se que uma das variáveis (FORMCONC = 0,548) apresenta extração baixa, indicando a exclusão da variável da análise fatorial (Tabela 13).

Esse procedimento conduziu à realização de uma nova análise fatorial, decorrente da eliminação de variável (FORMCONC) e da elaboração de novos testes estatísticos de KMO e de consistência interna. O teste de KMO aponta uma redução na adequação dos dados de 80% para 77% (KMO = 0,774), enquanto que a consistência interna revela uma elevação de 93% para 95% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,9477) de confiabilidade.

A análise fatorial produziu um único fator, uma vez que não foram excluídas outras variáveis. Esse fator explica 88,19% da variância total e a análise do teste de consistência interna demonstra um índice de 95% (0,9477) de confiabilidade. Para fins de identificação dos fatores competitivos neste estudo, esse fator passa a denominar-se de fator 3.

4.3.1.1 Fator competitivo 3: comparação entre empresa de rede e fora de rede

Na análise da comparação dos resultados constata-se que as variáveis do fator 3 mostram diferenças significativas entre as empresas de dentro das redes em relação às empresas de fora das redes. As médias das variáveis (FAMACONC, RELACONC, VANTACON e REUNICON) são significativamente maiores nas empresas de dentro das redes do que nas que estão fora das redes.

As médias das empresas de dentro das redes sugerem a existência de confiança entre as empresas, visto que estão próximas da parte superior da escala, ao passo que as médias das empresas de fora das redes estão próximas à parte inferior da escala. Esse fato indica a existência de confiança elevada entre as empresas de dentro das redes, mas, por outro lado, nas empresas de fora das redes a confiança encontra-se baixa.

A variável VANTACON possui a maior diferença significativa entre as médias, embora a média dessa variável seja a menor entre as médias das variáveis

das empresas de dentro das redes. Essa variável mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus concorrentes com base nas vantagens econômicas advindas das transações (Tabela 14).

Tabela 14 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede

Fator	Variáveis	Tipo de empresa	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Fator 3	I ₁₁ : FAMACONC	Fora de rede	65	1,923	1,554	* 16,193
		Dentro de rede	40	6,250	0,840	
	I ₁₂ : RELACONC	Fora de rede	65	1,815	1,499	* 16,040
		Dentro de rede	40	6,225	1,121	
	I ₁₃ : VANTACON	Fora de rede	65	1,138	0,556	* 24,984
		Dentro de rede	40	4,825	0,958	
	I ₁₅ : REUNICON	Fora de rede	65	1,092	0,744	* 20,865
		Dentro de rede	40	6,400	1,823	

Nota: Teste t de Student significativo aos níveis: * p<0,001.

De modo geral, as variáveis revelam que as empresas de dentro das redes estão mais propensas a confiar em seus concorrentes do que as que estão fora das redes, nas relações construídas com base na reputação (FAMACONC), na relação pessoal com os proprietários (RELACONC), na vantagem econômica (VANTACON) e na participação em associações (REUNICON).

4.3.2 Comparação do objetivo com os resultados

O confronto dos resultados com o objetivo – identificar a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes – permite evidenciar a existência de um recurso estratégico para as empresas, ou, como destaca Hoffmann (2002), uma fonte de recursos para as redes de empresas. A confiança entre a empresa e seus concorrentes pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Os resultados indicam a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes, considerando a reputação, o relacionamento dos proprietários, a vantagem econômica e a participação em reuniões e encontros periódicos entre as empresas. O relacionamento entre os concorrentes pode ser facilitado através da confiança baseada na reputação que age como fator inibidor dos comportamentos oportunistas (KAY, 1996).

A existência de confiança baseada na reputação das empresas permite um relacionamento com maior confiabilidade nas transações, fazendo com que se reduzam os custos. Observa-se ainda que existe uma grande disparidade entre as empresas de dentro das redes e as que estão fora das redes, no que tange à existência de confiança baseada na reputação. É de se notar que o elemento reputação não possui representatividade entre as empresas de fora das redes, demonstrando que a competição de todos contra todos é a tônica do mercado.

No mesmo sentido, os relacionamentos entre os proprietários das empresas de fora das redes são quase inexistentes, demonstrando que as ações são desenvolvidas individualmente, ao passo que o relacionamento entre os proprietários das empresas de dentro das redes assumem proporções socioculturais, originando relações de confiança (FUKUYAMA, 1996). Essa mesma disposição dos proprietários em manter relacionamentos conduz à participação em reuniões e encontros periódicos entre as empresas.

Na concepção sociológica de Locke (2001), verifica-se que a participação em associações gera confiança, proporcionando aos que interagem vantagens competitivas. A participação em reuniões e encontros periódicos ocorre com intensidade nas empresas de dentro das redes, proporcionando intercâmbio de informações entre os participantes.

A percepção dos empresários quanto à confiança baseada na vantagem econômica demonstra que, além da preocupação com a reputação e com o relacionamento sociocultural, existe o cálculo de custos e benefícios conforme descreve Locke (2001). Nota-se que a média do indicador de confiança baseada na vantagem econômica, apesar de ser a mais significativa, encontra-se próxima do meio da escala, demonstrando que os empresários associados às redes tendem a concordar em parte com o cálculo de custos e benefícios.

Dessa forma, as empresas de dentro das redes estão mais propensas à confiança do que as empresas de fora das redes. As evidências observadas nos resultados sugerem que a confiança seja fonte de vantagem competitiva para as empresas de dentro das redes, em virtude da existência de relacionamento entre os concorrentes, possibilitando relações de cooperação entre as empresas.

Utilizando-se do modelo de Barney (1991), percebe-se que a confiança é valiosa pelo fato de permitir às empresas de dentro das redes estabelecerem relações de cooperação que possibilitam melhorar o desempenho. A confiança é

rara em virtude de que as empresas de fora das redes tendem a não possuir relacionamentos capazes de gerar confiança entre as empresas. Com isso, considera-se a confiança de imitação dispendiosa por ser causalmente ambígua e socialmente complexa. Para as empresas de foras das redes torna-se difícil entender o que seja confiança e como podem estabelecê-la em suas empresas. Além disso, o recurso confiança é insubstituível, uma vez que as empresas de fora das redes têm dificuldade de observar, dificultando, assim, a imitação.

A confiança pode ser considerada um recurso estratégico da empresa, podendo, inclusive, coibir comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1991a). Quando existe confiança, a empresa tende a reduzir a formalização das transações, assim, reduzindo os custos de transação. Apesar de haver contrato, é possível que as transações se baseiem na confiança, em virtude da reputação e das relações socioculturais mantidas entre os proprietários das empresas.

Portanto, a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes, é mais significativa nas empresas de dentro das redes, confirmando estudo realizado por Hoffmann (2002). Da mesma forma, cabe ressaltar que um dos benefícios das empresas de dentro das redes refere-se à possibilidade de estabelecer confiança, pressuposto básico dos laços de cooperação.

4.4 Confiança entre a empresa e seus fornecedores

4.4.1 Análise e interpretação da confiança na relação com os fornecedores

A confiança entre as empresas e seus fornecedores mede a intensidade de confiança nas relações com os fornecedores. A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva (média e desvio-padrão) e a estatística inferencial (matriz de correlação de Pearson), sobre a confiança entre a empresa e seus fornecedores.

A média mais alta e a maior dispersão de valores estão registradas na variável VANTAFOR, que mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores baseada na vantagem econômica, ao passo que a média mais baixa e

a menor dispersão de valores encontram-se registradas na variável FORMFORN, que mede a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base no contrato formal.

Na matriz de correlação percebem-se correlações positivas moderadas e fracas nas variáveis (FAMAFORN, RELAFORN, VANTAFOR, FORMFORN e INFOFORN). Nas variáveis com correlações moderadas, os coeficientes variam de 0,339 a 0,595. Essas variáveis medem a intensidade da confiança entre a empresa e seus fornecedores com base na reputação, na relação pessoal dos proprietários, na vantagem econômica, no contrato formal e na disponibilidade de informação sobre produtos e clientes.

Tabela 15 – Estatística descritiva e matriz de correlação (n=105)

Variáveis	Média	DesvPad	I ₁₆	I ₁₇	I ₁₈	I ₁₉	I ₂₀
I ₁₆ : FAMAFORN	2,762	1,821	1,000				
I ₁₇ : RELAFORN	1,724	1,096	** 0,554	1,000			
I ₁₈ : VANTAFOR	3,333	1,920	** 0,523	* 0,204	1,000		
I ₁₉ : FORMFORN	1,124	0,703	** 0,339	** 0,494	0,161	1,000	
I ₂₀ : INFOFORN	2,029	1,458	** 0,492	** 0,595	** 0,323	** 0,400	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa aos níveis: * p<0,05; ** p<0,01.

A existência de correlações possibilita a aplicação da análise fatorial. A aplicação do modelo encontra respaldo no teste de KMO, que apresenta uma adequacidade de 73% (KMO = 0,727), ao passo que a consistência interna demonstra 74% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,7444) de confiabilidade.

As variáveis (VANTAFOR = 0,321; FORMFORN = 0,418) apresentam extrações baixas, indicando a exclusão do modelo fatorial (Tabela 16). Com isso, realizou-se uma nova análise fatorial, decorrente da eliminação de variáveis (VANTAFOR, FORMCONC e FAMAFORN) e da elaboração de novos testes estatísticos de KMO e de consistência interna.

Tabela 16 – Análise fatorial da confiança na relação com os fornecedores

Variáveis	Extração 1ª análise	Fator 1ª análise	Extração 2ª análise	Fator 2ª análise
I ₁₆ : FAMAFORN	0,654	0,809	0,657	0,811
I ₁₇ : RELAFORN	0,655	0,809	0,744	0,863
I ₁₈ : VANTAFOR	0,321	0,567		
I ₁₉ : FORMFORN	0,418	0,647		
I ₂₀ : INFOFORN	0,624	0,790	0,693	0,833
Variância explicada				69,825%
Coeficiente Alpha				0,7545

O novo teste de KMO aponta uma redução na adequação dos dados de 73% para 70% (KMO = 0,695), enquanto que a consistência interna revela um leve aumento de 74% para 75% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,7545) de confiabilidade.

O modelo fatorial gerou um fator que explica 69,825% da variância. No teste de consistência interna, constata-se um coeficiente Alpha de Cronbach de 75% (0,7545), indicando alta confiabilidade. Para melhorar a interpretação, o fator passa a ser denominado no estudo de fator 4.

4.4.1.1 Fator competitivo 4: comparação entre empresa de rede e fora de rede

A comparação dos resultados (Tabela 17) evidencia diferenças significativas entre as empresas de dentro das redes em relação às empresas de fora das redes. As médias das variáveis (FAMAFORN, RELAFORN e INFOFORN) são significativamente diferentes nas empresas de dentro das redes das que estão fora das redes.

Em que pese as médias das empresas de dentro das redes serem significativamente diferentes das médias das empresas de fora das redes, observa-se que apenas a média da variável FAMAFORN está próxima da parte superior da escala, ao passo que as demais médias estão na parte inferior da escala. Isso indica a existência de confiança elevada entre as empresas de dentro das redes no que se refere à confiança baseada na reputação.

Tabela 17 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede

Fator	Variáveis	Tipo de empresa	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Fator 4	I ₁₆ : FAMAFORN	Fora de rede	65	1,923	1,554	** 16,193
		Dentro de rede	40	6,250	0,840	
	I ₁₇ : RELAFORN	Fora de rede	65	1,539	1,001	* 2,251
		Dentro de rede	40	2,025	1,187	
	I ₂₀ : INFOFORN	Fora de rede	65	1,600	1,222	** 4,126
		Dentro de rede	40	2,725	1,552	

Nota: Teste t de Student significativo aos níveis: * p<0,05; ** p<0,001.

Considerando os resultados percebe-se que as empresas de dentro das redes estão mais dispostas a confiar nos fornecedores do que aquelas empresas de

fora das redes. Essa predisposição em confiar nos fornecedores advém da reputação (FAMAFORN), da relação pessoal com os proprietários (RELAFORN) e em virtude da disponibilidade de informação sobre produtos e clientes (INFOFORN).

4.4.2 Comparação do objetivo com os resultados

A existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores está evidenciada nos resultados, demonstrando haver confiança baseada, especialmente, na reputação. A confiança com relação aos fornecedores, apesar de significativamente superior, atingiu a parte inferior da escala. Isso talvez se deva ao fato de as redes serem muito mais horizontais do que verticais. Assim, talvez as trocas se dêem mais por via de queda de braço (PORTER, 1986) que de maneira cooperativa entre empresa e seus fornecedores.

Os resultados revelam a existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores com base na reputação, no relacionamento dos proprietários, nas informações disponibilizadas pelos fornecedores. A confiança reduz os custos de transação porque menos salvaguardas são necessárias nas formas de estruturas de governança (FUKUYAMA, 1996). A confiança em um fornecedor a partir da sua reputação possibilita estabelecer relacionamentos de troca com menores custos de transação através da diminuição de tempo e de recursos que os agentes gastam na negociação e busca de solução de problemas *ex post*, ou seja, aqueles surgidos ao longo da vigência do contrato (DYER; CHU, 2003).

Embora os resultados demonstrem confiança em menor escala, é de considerar que, na ausência de confiabilidade, o compartilhamento de informação seria improvável porque esta poderia ser usada indevidamente ou oportunisticamente (DYER; CHU, 2003). Os resultados do relacionamento dos proprietários comprovam haver dificuldade nos contatos pessoais, indicando que existe uma distância relativamente grande entre as empresas e seus fornecedores, que, de modo geral, é de grandes corporações. Talvez esse fato justifique o distanciamento das relações entre os proprietários, o que influencia sobremaneira a geração de confiança e a resolução de conflitos entre a empresa e seus fornecedores.

Por outro lado, os resultados advertem sobre a confiança baseada na reputação, o que pode indicar uma vantagem competitiva aos fornecedores. De modo geral, os fornecedores com alta reputação podem não estar dispostos a conceder benefícios nem a compartilhar informações com as empresas. Dessa forma, evidencia-se o poder de barganha dos fornecedores, resultado da clara ameaça às empresas que travam uma queda de braços para obterem benefícios nas compras e promoções (PORTER, 1986).

4.5 Desempenho das empresas

4.5.1 Análise e interpretação do desempenho das empresas

O desempenho empresarial está estreitamente ligado ao resultado da empresa e está relacionado ao valor do faturamento (FATURA), à variação do faturamento (FATUSUPE), ao número de *check-out* (CHECK-OUT), ao número de pessoas que trabalham na loja (PESSOAL) e ao tamanho da área de vendas (TAMANHO). Essa relação entre as variáveis apresentadas e o desempenho empresarial é objeto de um estudo anual da revista Super Hiper, que revela as maiores empresas supermercadistas do país (SOUSA, 2005). Nesse estudo são realizadas correlações entre o valor do faturamento (FATURA) e as demais variáveis apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18 – Estatística descritiva e matriz de correlação (n=105)

Variáveis	Média	DesvPad	I ₂₁	I ₂₂	I ₂₃	I ₂₄	I ₂₅
I ₂₁ : FATURA	1,657	0,618	1,000				
I ₂₂ : FATUSUPE	3,971	2,581	* 0,519	1,000			
I ₂₃ : PESSOAL	2,429	1,669	* 0,788	* 0,472	1,000		
I ₂₄ : CHECK-OUT	3,171	2,443	* 0,747	* 0,463	* 0,696	1,000	
I ₂₅ : TAMANHO	1,200	0,402	* 0,550	* 0,311	* 0,516	* 0,582	1,000

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

Com base na mensuração das variáveis indicadas elaborou-se a matriz de correlação. Na análise da matriz, constata-se que a média mais alta e a maior

dispersão de valores foram obtidas pela variável FATUSUPE, ao passo que a média mais baixa e a menor dispersão de valores são obtidas pela variável TAMANHO.

A Tabela 18 evidencia correlações positivas fortes, moderadas e fracas. As correlações positivas fortes ocorrem entre as variáveis FATURA, PESSOAL e CHECK-OUT, variando de 0,696 a 0,788. As correlações positivas moderadas predominam na matriz de correlação, enquanto que a correlação positiva fraca ocorre apenas entre as variáveis FATUSUPE e TAMANHO, ou seja, entre a variação do faturamento e o tamanho da loja.

Por outro lado, constata-se uma correlação positiva forte entre o valor do faturamento (FATURA) e o número de pessoas que trabalham na loja, e entre o valor do faturamento (FATURA) e o número de *check-out* da loja. Essa correlação também ocorre entre o número de pessoas que trabalha, na loja (PESSOAL) e o número de *check-out*. Dessa forma, confirmam-se os estudos realizados (SOUSA, 2005) que indicam a correlação entre as três variáveis (FATURA, PESSOAL e CHECK-OUT).

A aplicação do modelo de análise fatorial sugerida a partir do teste de KMO apresenta uma adequacidade de 85% (KMO = 0,849), ao passo que a consistência interna mostra 75% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,7490) de confiabilidade.

Na Tabela 19 a extração das comunalidades apresenta as variáveis FATUSUPE (0,432) e TAMANHO (0,523) com extrações baixas, sugerindo a exclusão da análise fatorial.

Tabela 19 – Análise fatorial do desempenho das empresas

Variáveis	Extração 1ª análise	Fator 1ª análise	Extração 2ª análise	Fator 2ª análise
l ₂₁ : FATURA	0,818	0,905	0,864	0,930
l ₂₂ : FATUSUPE	0,432	0,657		
l ₂₃ : PESSOAL	0,761	0,872	0,828	0,910
l ₂₄ : CHECK-OUT	0,764	0,874	0,796	0,892
l ₂₅ : TAMANHO	0,523	0,723		
Variância explicada				82,923%
Coefficiente Alpha				0,7668

A partir da exclusão das variáveis (FATUSUPE e TAMANHO) realizou-se nova análise fatorial. O teste de KMO aponta uma redução na adequação dos dados de 85% para 74% (KMO = 0,740), enquanto que a consistência interna revela uma

elevação de 75% para 77% (coeficiente Alpha de Cronbach = 0,7668) de confiabilidade.

A análise fatorial produziu um fator que explica 82,92% da variância total. A análise do teste de consistência interna mostra um índice de 77% (0,7668) de confiabilidade. Esse fator passa a denominar-se de fator 5.

4.5.1.1 Fator competitivo 5: comparação entre empresa de rede e fora de rede

As variáveis que compõem o fator competitivo 5 (Tabela 20), referentes ao desempenho empresarial, mostram diferenças significativas entre as empresas de dentro das redes e as que estão fora das redes. As médias das variáveis (*FATURA*, *PESSOAL* e *CHECK-OUT*) são significativamente maiores nas empresas de dentro das redes do que nas empresas que estão fora das redes.

Apesar de o desempenho das empresas ser significativamente melhor nas empresas de dentro das redes, as médias estão próximas ou abaixo do meio das escala. Esse fato indica que as interpretações das médias devem ser realizadas individualmente, considerando o significado de cada parte da escala.

Tabela 20 – Comparação dos resultados entre empresas de rede e fora de rede

Variáveis	Tipo de empresa	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
FATURA	Fora de rede	65	1,415	0,610	* 5,882
	Dentro de rede	40	2,050	0,389	
PESSOAL	Fora de rede	65	1,831	1,635	* 5,240
	Dentro de rede	40	3,400	1,215	
CHECK-OUT	Fora de rede	65	2,338	2,252	* 4,926
	Dentro de rede	40	4,525	2,136	

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

No que se refere à variável *FATURA*, as empresas de dentro das redes estão mais próximas do meio da escala do que as empresas de fora das redes. A parte inferior da escala representa o faturamento anual inferior a R\$ 120.000,00, ao passo que o meio da escala registra o faturamento anual entre R\$ 120.000,00 e R\$ 1.200.000,00.

A variável PESSOAL revela que a parte inferior da escala registra até cinco pessoas envolvidas com as atividades da empresa, ao passo que o meio da escala contém entre 6 a 19 pessoas envolvidas com as atividades empresariais.

Por outro lado, na variável CHECK-OUT a parte inferior da escala mostra a existência de apenas um *check-out*, ao passo que o meio da escala demonstra a existência de dois *check-out*. A parte superior da escala indica a existência de três ou mais *check-out*.

De forma geral, as variáveis relacionadas ao desempenho empresarial são mais significativas nas empresas de dentro das redes do que nas empresas de fora das redes. Esses resultados sugerem que o melhor desempenho empresarial dos supermercados ocorre entre as empresas de dentro das redes.

4.5.2 Comparação do objetivo com os resultados

Os resultados revelam que os retornos das empresas de dentro das redes são superiores à média das empresas do segmento supermercadistas. Via de regra, o retorno é mensurado através de indicadores econômicos e financeiros, como retorno sobre os ativos, o patrimônio, as vendas (HITT et al., 2003). No entanto, baseado nas limitações descritas, o retorno apurado através de indicadores de desempenho disponíveis apresenta diferenças significativas, comprovando a existência de vantagens competitivas das empresas de dentro das redes.

As relações de cooperação entre as empresas contribuem para redução dos custos de transação e dos investimentos para aumentar os retornos futuros. Essas relações potencializam as negociações das empresas junto aos fornecedores, nas atividades de compra e promoção com melhores condições. O poder de barganha resultante das relações de cooperação entre os concorrentes beneficia as negociações das empresas, as quais obtêm melhor qualidade, melhor serviço e preços reduzidos (HITT et al., 2003).

O desempenho das empresas pode ser aumentado em consequência da dependência mútua, ou seja, a interdependência dos associados de uma rede, fazendo com que todos cooperem para atender aos interesses comuns de todas as

partes (HOFFMANN, 2002). Ao compartilhar recursos, as empresas de dentro das redes promovem externalidades que geram benefícios a todas as partes.

Os resultados do desempenho empresarial comprovam que as empresas de dentro das redes possuem vantagens competitivas em relação às empresas de fora das redes.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Este estudo teve o objetivo de analisar as relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados, na percepção dos empresários. Essa análise baseou-se nas perspectivas da visão baseada em recursos, economia dos custos de transação e redes de empresas, tendo como objeto de estudo a análise dos supermercados da cidade de Passo Fundo, destacando as empresas que estão dentro das redes de empresas e as empresas que estão fora das redes. A análise identificou 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, evidenciadas através do desempenho empresarial.

O trabalho encontra-se dividido em duas grandes partes: a primeira parte apresenta uma síntese das perspectivas teóricas que fundamentam o estudo: visão baseada em recursos, economia dos custos de transação e redes de empresas; a segunda parte contém a metodologia da pesquisa – a forma como foi realizado o estudo empírico – e os resultados da pesquisa – mostra os dados coletados e tratados estatisticamente a partir do estudo empírico.

Como conclusão deste trabalho, são apresentados os fundamentos teóricos, a comparação entre os resultados e os objetivos propostos; por fim, destacamos os limites e sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Conclusão teórica do estudo

O estudo parte da idéia de que as relações entre a empresa seus concorrentes e seus fornecedores podem gerar vantagens competitivas. A partir da fundamentação das perspectivas teóricas da visão baseada em recursos, economia dos custos de transação e redes de empresas, tem-se a confiança como recurso estratégico, que reduz os custos de transação, os quais viabilizam a cooperação entre as empresas, gerando recursos externos para todas as empresas de dentro das redes.

5.1.1 Visão baseada em recursos

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). Para possibilitar a identificação dos recursos e capacidades e verificar se proporcionam desempenho superior, deve-se analisar a partir do modelo desenvolvido por Barney (1991), que propõe as seguintes características: valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível.

Os recursos devem estar de posse e sob controle das empresas para que gerem vantagens competitivas. Esses recursos são classificados de diversas maneiras, podendo compreender: relacionamentos entre pessoas (BARNEY, 1991), reputação da empresa (BARNEY, HESTERLY, 2004), relacionamento com os fornecedores (GRANT, 1991), relacionamento entre empresas em cooperação (KAY, 1996) e confiança (HITT et al., 2003).

Na medida em que esses recursos e capacidades específicas da empresa geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos concorrentes, podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A vantagem competitiva da empresa consiste em ter um desempenho maior que o das demais empresas. Dessa forma, a manutenção da

vantagem competitiva provém do acúmulo de recursos, ou seja, da criação e manutenção de um estoque de recursos (DIERICKX; COOL, 1989).

5.1.2 Economia dos custos de transação

Num sentido amplo, os custos de transação definem-se como aqueles a que estão sujeitas as operações de um sistema econômico (NORTH, 1998); num sentido mais restrito, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de contrato (WILLIAMSON, 1979). Dessa forma, identificam-se dois tipos de custos: os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato; os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais.

Os custos são fundamentais nas transações em virtude da racionalidade limitada, da complexidade, da incerteza, do oportunismo e da especificidade dos ativos. A racionalidade limitada refere-se ao comportamento humano, que é deliberadamente racional e enfrenta limitações. As transações em um ambiente de complexidade e incerteza fazem aumentar os custos de transação. Dessa forma, a racionalidade limitada, a complexidade e a incerteza geram assimetrias de informações, criando condições adequadas para que os agentes adotem iniciativas oportunistas (FIANI, 2002).

A especificidade de ativos é fator determinante para que o risco associado a atitudes oportunistas seja significativo. Caso houvesse numerosos agentes aptos a participar da transação, reduzir-se-ia a possibilidade de atuações oportunistas (WILLIAMSON, 1991a).

No intercâmbio pessoal, fatores como ligações de parentesco, amizade, lealdade pessoal e contatos constantes estabelecem limites ao comportamento dos atores, além de reduzir a necessidade de grandes gastos com especificações e mecanismos de execução contratual (NORTH, 1998).

5.1.3 Redes de empresas

A rede de empresas induz à noção de projeto comum, em torno do qual se agrupam atores que tecem laços de relações com o intuito de compor um sistema (MARCON; MOINET, 2001). As relações interorganizacionais evidenciam relações de cooperação entre as empresas (PORTER, 1999b).

A cooperação interempresarial baseia-se na reciprocidade, com a qual as empresas evitam comportamentos oportunistas aproveitando os incentivos para prosseguir a transação. Segundo Hoffmann (2002), a confiança constitui-se numa fonte de recursos para as redes de empresas, uma vez que as empresas que estão fora da rede não se beneficiarão do acesso aos mesmos recursos.

Em que pese haver o cálculo dos custos e benefícios, as empresas descobrem ser vantajoso cooperar, de forma similar, quando suas interações são repetidas e constatando seu desempenho no decorrer do tempo (LOCKE, 2001). Com isso, a cooperação entre as empresas apresenta enfoques distintos de relações entre seus fornecedores e de relações socioculturais. As relações entre as empresas e seus fornecedores caracterizam-se como uma forma de cooperação, considerando a interdependência do arranjo em rede (HOFFMANN, 2002)

A partir de uma atmosfera de confiança, estabelecer acordos será mais fácil, visto que o ambiente propicia menores custos de transação (WILLIAMSON, 1991). Dessa forma, admite-se que 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 integrantes de determinada rede.

Nesse sentido, a confiança pode ser considerada como ativo estratégico da empresa, podendo ser uma forma de coibir o comportamento oportunista. Quando presente, 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.

Portanto, a confiança como recurso estratégico reduz os custos de transação, os quais viabilizam a cooperação entre as empresas, gerando recursos externos para todas as empresas de dentro das redes. A compreensão das redes de

empresas decorre de suas características, em termos de direcionalidade, localização, formalização e poder (HOFFMANN et al., 2004).

5.2 Conclusão empírica do estudo

O objetivo do estudo em analisar as relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados, na percepção dos empresários, permite evidenciar vantagens competitivas. A partir da fundamentação teórica tem-se uma estruturação de quatro objetivos específicos a serem alcançados. O primeiro propõe caracterizar as redes de empresas visando observar ocorrências de cooperação entre as empresas. O segundo propõe identificar a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes, a fim de evidenciar um recurso estratégico para as empresas. O terceiro propõe identificar a existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores, buscando evidenciar um recurso estratégico. O quarto propõe verificar o desempenho das empresas de dentro das redes e das que estão fora das redes, comparando as empresas para constatar a existência de vantagens competitivas .

5.2.1 Características das redes de empresas

Os resultados do estudo permitem afirmar que existem diferenças significativas entre as empresas de dentro das redes e aquelas que estão fora das redes. Essas diferenças significativas são observadas nas relações com os concorrentes e nas relações com os fornecedores.

As redes em estudo possuem a característica de direcionalidade nas duas direções estabelecidas pelo modelo de Hoffmann et al. (2004), ou seja, na direção horizontal e na direção vertical. As empresas de dentro das redes são concorrentes, mas estão mais dispostas a estabelecer acordos de cooperação. Dessa maneira isso ocorre como uma forma de criar ou ampliar as vantagens competitivas. Essa

cooperação resulta no poder de barganha junto aos fornecedores quando realizam suas compras e promoções. Tal como indicado por Casarotto Filho e Pires (2001), as relações de cooperação potencializam as atividades de compra com menores custos, o que pode gerar aumento dos resultados.

Da mesma forma que são construídas relações entre as empresas, o são também entre as empresas e seus fornecedores, em virtude do que Hoffmann et al. (2004) denominam de interdependência proporcionada pelo arranjo em rede. As relações de cooperação com os fornecedores ocorrem em menor intensidade, o que talvez se deva, ao fato de as redes serem muito mais horizontais que verticais. Esse fato comprova a tese de Porter (1986), que as trocas se dêem mais por via de queda de braço do que de maneira cooperativa.

A localização das empresas indica uma dispersão nos diversos bairros da cidade, considerando que o universo da pesquisa encontra-se estabelecido numa única cidade. Isso indica que as redes de empresas estão dispersas por toda a área territorial da cidade de Passo Fundo, confirmando a aplicação do modelo descrito por Hoffmann et al. (2004).

A formalização está presente apenas nas relações com os concorrentes e está identificada através de uma base contratual formal entre as empresas de dentro das redes. As relações entre as empresas concorrentes estão construídas com base em contratos a fim de prevenir-se de comportamentos oportunistas, tal como sugere Williamson (1991a).

Em relação ao poder, percebe-se que as relações entre as empresas são estabelecidas pela necessidade de cooperação, não existindo um centro de poder, o que se configura como redes não orbitais. Dessa maneira isso significa que as empresas observadas são semelhantes em termos de tamanho, o que dificulta a centralização de poder, confirmando estudo de Hoffmann et al. (2004).

5.2.2 Confiança entre a empresa e seus concorrentes

Os resultados revelam que a confiança representa um recurso estratégico para as empresas, como Hoffmann (2002) destaca, uma fonte de recursos para as redes de empresas. A existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes

considera a reputação, o relacionamento dos proprietários, a vantagem econômica e a participação em reuniões e em encontros periódicos entre as empresas. O relacionamento entre os concorrentes, corrobora com as observações de Kay (1996), na medida em que pode ser facilitado através da confiança baseada na reputação, que age como fator inibidor dos comportamentos oportunistas.

A existência de confiança baseada na reputação das empresas permite um relacionamento com maior confiabilidade nas transações, fazendo com que se reduzam os custos. Nesse mesmo sentido, os relacionamentos entre os proprietários das empresas de fora das redes são quase inexistentes, demonstrando que as ações são desenvolvidas individualmente, ao passo que o relacionamento entre os proprietários das empresas de dentro das redes assumem proporções socioculturais, originando relações de confiança, o que confirma a tese de FUKUYAMA (1996). Essa mesma disposição dos proprietários em manter relacionamentos conduz à participação em reuniões e em encontros periódicos entre as empresas.

Nota-se que a média do indicador de confiança baseada na vantagem econômica, apesar de ser a mais significativa, encontra-se próxima do meio da escala, demonstrando que os empresários associados às redes tendem a concordar em parte com o cálculo de custos e benefícios, o que se evidencia no estudo de Locke (2001) .

Dessa forma, as empresas de dentro das redes estão mais propensas à confiança do que as empresas de fora das redes. As evidências observadas nos resultados sugerem que a confiança seja fonte de vantagem competitiva para as empresas de dentro das redes, em virtude da existência de relacionamento entre os concorrentes, possibilitando relações de cooperação entre as empresas. Esse fato ratifica as investigações realizadas por Hoffmann (2002).

A confiança pode ser considerada um recurso estratégico da empresa, podendo, inclusive, coibir comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1991a). Quando existe confiança, a empresa tende a reduzir a formalização das transações; assim reduzindo os custos de transação. Neste sentido, apesar de haver contrato, os resultados indicam que as transações se baseiam na confiança, em virtude da reputação e das relações socioculturais mantidas entre os proprietários das empresas.

Portanto, a existência de confiança entre a empresa e seus concorrentes é mais significativa nas empresas de dentro das redes, confirmando estudo realizado

por Hoffmann (2002). Da mesma forma, cabe ressaltar que um dos benefícios das empresas de dentro das redes refere-se à possibilidade de estabelecer confiança, pressuposto básico dos laços de cooperação.

5.2.3 Confiança entre a empresa e seus fornecedores

O estudo indica que existe confiança entre a empresa e seus fornecedores, demonstrando haver confiança baseada, especialmente, na reputação. A confiança com relação aos fornecedores, apesar de significativamente superior, atingiu a parte inferior da escala. Isso talvez se deva ao fato de as redes serem muito mais horizontais do que verticais. Esse fato comprova a observação feita por Porter (1986), em que as trocas ocorrem mais por via de queda de braço do que de forma cooperativa entre empresa e seus fornecedores.

Os resultados revelam a existência de confiança entre a empresa e seus fornecedores com base na reputação, no relacionamento dos proprietários, nas informações disponibilizadas pelos fornecedores. A confiança num fornecedor a partir da sua reputação possibilita estabelecer relacionamentos de troca com menores custos de transação através da diminuição do tempo e dos recursos que os agentes gastam na negociação e busca de solução para problemas *ex post*, ou seja, aqueles surgidos ao longo da vigência do contrato, conforme pesquisa de Dyer e Chu (2003).

No relacionamento dos proprietários comprova-se haver dificuldade nos contatos pessoais, indicando que existe uma distância relativamente grande entre as empresas e seus fornecedores, que, de modo geral, são grandes corporações. Talvez esse fato justifique o distanciamento das relações entre os proprietários, o que influencia sobremaneira a geração de confiança e a resolução de conflitos entre a empresa e seus fornecedores.

Por outro lado, os resultados advertem sobre a confiança baseada na reputação, o que pode indicar uma vantagem competitiva aos fornecedores. De modo geral, os fornecedores com alta reputação podem não estar dispostos a conceder benefícios nem a compartilhar informações com as empresas. Dessa forma, verificam-se as evidências descritas por Porter (1986), no que tange ao poder

de barganha dos fornecedores, como resultado da clara ameaça às empresas que travam uma queda de braço para obterem benefícios nas compras e promoções.

5.2.4 Desempenho das empresas

Os resultados revelam que os retornos das empresas de dentro das redes são superiores à média das empresas do segmento supermercadistas. Via de regra, o retorno é mensurado através de indicadores econômicos e financeiros, como retorno sobre os ativos, o patrimônio, as vendas (HITT et al., 2003). No entanto, baseado nas limitações descritas, o retorno apurado através de indicadores de desempenho disponíveis apresenta diferenças significativas, comprovando a existência de vantagens competitivas das empresas de dentro das redes.

O desempenho das empresas pode ser aumentado em consequência da dependência mútua, ou seja, a interdependência dos associados de uma rede, fazendo com que todos cooperem para atender aos interesses comuns de todas as partes (HOFFMANN, 2002). Ao compartilhar recursos, as empresas de dentro das redes promovem externalidades que geram benefícios a todas as partes.

Os resultados do desempenho empresarial comprovam que as empresas de dentro das redes possuem vantagens competitivas em relação às empresas de fora das redes, ratificando investigações realizadas por Hoffmann (2002).

5.2.5 Conclusões finais

Este estudo analisou as relações entre a empresa e seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados, considerando a percepção dos empresários. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa visando caracterizar as redes de empresas, identificar a existência de confiança e verificar o desempenho das empresas.

O estudo apresenta como contribuição uma comparação entre empresas de dentro das redes e de fora de redes, demonstrando diferenças significativas em

termos de recursos, conforme observações dos diversos autores constantes na literatura. Destaca-se ainda a ausência de pesquisas científicas sobre redes de empresas e sobre o segmento de supermercados em Passo Fundo.

Outra contribuição do estudo refere-se à aplicação das perspectivas teóricas da visão baseada em recursos, economia dos custos de transação e redes de empresas. A integração dessas três perspectivas para analisar as redes serve como contribuição científica, em especial, o conceito de confiança como recurso estratégico e elemento de ligação das perspectivas teóricas.

Portanto, o estudo serve como subsídio para novas pesquisas que investiguem redes de empresas em outras localidades. Dessa forma, os resultados aqui apresentados poderão servir de comparativo em novos estudos.

5.3 Limitações da pesquisa

A pesquisa apresentou algumas limitações, em especial, a disponibilidade dos dados estatísticos para realizar um levantamento fidedigno do universo em estudo. Entretanto, a amostra pesquisada utilizou a base de dados estatística do Ministério do Trabalho.

Há também limitações quanto à disponibilidade de dados referentes ao desempenho empresarial. Apesar da existência de legislação que determina a elaboração de relatórios contábeis, as empresas limitam-se a informar ao fisco somente o que é pertinente. Além disso, houve restrições administrativas referentes à divulgação dos dados econômicos e financeiros das empresas.

Outros limitadores teóricos são evidenciados, como a definição e mensuração da confiança, uma vez que é indicada como pressuposto básico das relações de cooperação. Além disso, não foram evidenciados modelos teóricos em nível nacional e internacional.

Contudo, existem outros limites, que se relacionam aos indicadores utilizados para este estudo; logo, a utilização de outros indicadores poderá apresentar diferentes resultados.

5.4 Sugestões para futuras pesquisas

Para futuras pesquisas sugere-se a análise dos supermercados comparando diferentes tipos de redes, com o objetivo de evidenciar diferenças entre as redes de supermercados (matriz/filiais) e entre as redes de empresas supermercadistas.

Outra sugestão de pesquisa é a aplicação deste estudo a outros segmentos, com, por exemplo, lojas de materiais de construção e farmácias.

Outras oportunidades de estudo estão relacionadas ao alcance da totalidade dos supermercados, à ampliação dos indicadores e, a utilização de outras técnicas de tratamento estatístico, a fim de apurar novos resultados.

REFERÊNCIAS

AGAS – ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS. **A história dos supermercados gaúchos**. Porto Alegre: Jornal Comunicações, 1999.

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: Congresso Latinoamericano de Estrategia, 17, 2004, Itapema. **Anais...** Itajaí: UNIVALI, 2004.

ARAÚJO, M. C. S. **Capital Social**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003.

ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em sistemas agroindustriais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

_____ ; 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.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: Encontro Nacional da Associação

Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. **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.

_____; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, special issue, p. 175-190, 1994.

_____; 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.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002.

CABRAL, S. Estratégias de desintegração vertical: um olhar sob a perspectiva de custos de transação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 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.

CAVALHEIRO, E. M.; ROCHA JÚNIOR, W. F.; STADUTO, J. A. R.; URIBE-OPAZO, M. A. Uma análise dos contratos utilizando a técnica de análise de correspondência. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

COASE, R. H. La naturaleza de la empresa. WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La naturaleza de la empresa**: orígenes, evolución y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

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.

DEMSETZ, H. Una revisión de la teoría de la empresa. WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La naturaleza de la empresa**: orígenes, evolución y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, dec. 1989.

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 271-291, 1996.

_____ ; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance. **Organization Science**, v. 14, n. 1, Jan.Fev. 2003.

FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**. Rio de Janeiro: UFRJ, n. 12, p. 57-65, jul. 2002.

FEITOSA, N. D.; JORGE NETO, P. M. Inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador. In.: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, v. 5, 2001.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In.: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FOSS, N. J. Edith Penrose, economics and strategic management. **Contributions to Political Economy**, v. 18, n. 1, p. 87-104, 1999.

_____ ; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 291-307, 2003.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____. **A grande ruptura**: a natureza e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

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.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, 1991.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resource and firm capabilities on alliances formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 397-420, 1999.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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.

HOFFMANN, V. E. **Factores competitivos de la empresa a partir de la perspectiva de los distritos industriales**. Um estudio de la industria cerámica de revestimiento brasileña. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, 2002.

_____ ; MOLINA-MORALES, F. J.; FERNÁNDEZ-MARTINEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003a.

_____. **Classificação nacional de atividades econômicas fiscal**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003b.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

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: Congresso 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.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

LIPPARINI, A.; CAZZOTA, F.; PISTARELLI, P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 40, n. 2, p. 16-25, Abr./Jun. 2000.

LOCKE, R. M. Confiança e desenvolvimento local. **Revista Econômica**. Rio de Janeiro: UFF, v. 3, n. 2, p. 253-281, dez. 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINHO, C. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da competitividade e da auto-organização. Brasília: WWF Brasil, 2003.

MELLO, R. B.; CUNHA, C. J. C. A. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisa sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**: 1. um conceito revolucionário que combina com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOGUEIRA, A. C. L. Estruturas de governança na avicultura paulista. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1998.

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.

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

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custos de transação e política de defesa da concorrência. **Revista de economia contemporânea**, n. 2, p. 115-135, jul.-dez. 1997.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

REZENDE FILHO, C. B. **Economia brasileira contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 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.

RODRIGUES, M. C. P. Potencial de desenvolvimento dos municípios fluminenses: uma metodologia alternativa ao IQM, com base na análise fatorial exploratória e na análise de cluster. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo: v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2002.

SAMPAIO C. H.; PERIN, M. G. Relação entre orientação para o mercado, porte e performance empresarial. In.: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, v. 7, 2003.

SERRALHEIRO, W. A. O.; ROSSETTO, C R. A teoria institucional e a visão baseada em recursos como suporte para a compreensão do processo de adaptação estratégica das empresas Eliane. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVESTRE, B. S.; DALCOL, P. R. T. Redes de empresas e arranjos produtivos locais: alternativas para a inserção de empresas na nova economia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

SOUSA, W. Os bons resultados do setor. **Revista Superhíper**. São Paulo: Abras, ano 31, n. 353, p. 26-35, maio 2005.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo, Harbra, 1981.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspective in organizations: resource dependence, efficiency, and population. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 471-481, jul. 1984.

UZZI, B. Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

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

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.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

_____. **Mercados y jerarquías**: su análisis y sus implicaciones antitrust. México: Fondo de Cultura Económica, 1991a.

_____. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991b.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1087-1108, 1999.

_____. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Este questionário consiste na busca de informações para o desenvolvimento da dissertação de mestrado de Claudionor Guedes Laimer, orientada pelo Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann. Este trabalho tem como objetivo analisar as relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores nas redes de empresas em supermercados, na percepção dos empresários. Com o intuito de verificar se as empresas associadas às redes possuem vantagem competitiva em relação às empresas que estão fora das redes. Contamos com a colaboração e desde já agradecemos.

Dados de identificação da empresa

- 01) Nome empresarial: _____
02) Nome fantasia: _____
03) Logradouro: _____
04) Bairro: _____

Responda as seguintes questões sobre a empresa:

- 05) Qual é o ano de início das atividades da loja? _____
06) Qual é o número de sócios que trabalham na loja? _____
07) Qual é o número de membros da família que trabalham na loja? _____
08) Qual é o número de empregados da loja? _____



Assinale com um “X”, a alternativa que corresponde à realidade da empresa:



- 09) Quem é o entrevistado? Empregado – não possui parentesco com os sócios
 Empregado – possui parentesco com os sócios
 Membro da família do proprietário ou do sócio
 Proprietário ou sócio
- 10) Qual é o tipo de gestão da empresa? Gestão familiar
 Gestão mista (familiar e profissional)
 Gestão profissional
- 11) Qual é o grau de instrução do entrevistado? 1º grau incompleto
 1º grau completo
 2º grau incompleto
 2º grau completo
 3º grau incompleto
 3º grau completo
 Pós-graduação incompleta/completa



- 12) A empresa está associada a uma rede? Não está associada a nenhuma rede
 Sim. Rede Super Útil
 Sim. Rede Super Passo
 Sim. Rede De Casa
 Sim. Rede Ponto Certo
 Sim. (Outra:)_____
- 13) Caso esteja associada a uma rede. Qual é o ano de ingresso na rede?
 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005
- 14) Qual é a área de vendas da loja? Inferior a 300 metros quadrados
 Entre 300 a 5.000 metros quadrados
 Superior a 5.000 metros quadrados
- 14 – a) Qual é o número de check -out da loja?
 1 2 3 4 5 6 7
- 14 – b) A loja tem automação no check -out? Não possui máquina registradora
 Máquina registradora simples
 Máquina registradora automatizada
- 14 – c) Qual a situação do açougue da loja? Não possui produtos de açougue
 Terceirizado (vende produtos)
 Próprio (elabora e vende produtos)
- 14 – d) Qual a situação da padaria da loja? Não possui produtos de padaria
 Terceirizada (vende produtos)
 Própria (elabora e vende produtos)
- 15) Qual o faturamento bruto anual da loja? Inferior a 120.000,00
 Entre 120.000,00 a 1.200.000,00
 Superior a 1.200.000,00
- 16) O que aconteceu com o faturamento, entre 2000 a 2005? Diminuiu
 Permaneceu constante
 Aumentou
- 17) Caso esteja associada a uma rede. O que aconteceu com o faturamento após o ingresso na rede? Diminuiu
 Permaneceu constante
 Aumentou

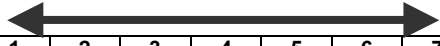
Pondere a respeito de cada uma das afirmativas que seguem, levando em conta sempre à realidade da empresa. Utilize a escala de 1 (um) a 7 (sete) para indicar o grau de concordância para cada afirmativa. A escala contínua de concordância varia de 1 (um) para o menor grau (discordo plenamente) e 7 (sete) para o maior grau (concordo plenamente). Assinale com um “X”, o grau que corresponde à realidade da empresa:

Afirmativas relacionadas com as características das redes de empresas - concorrentes		Discordo Plenamente Concordo Plenamente						
		1	2	3	4	5	6	7
18	A empresa realiza compras conjuntas com outras empresas supermercadistas.							

Afirmativas relacionadas com as características das redes de empresas - concorrentes		Discordo Plenamente  Concordo Plenamente 						
		1	2	3	4	5	6	7
19	A empresa ao realizar compras conjuntas com outras empresas supermercadistas, decide como será a compra (produto, quantidade, etc).							
20	A empresa realiza promoções conjuntas com outras empresas supermercadistas.							
21	A empresa ao realizar promoções conjuntas com outras empresas supermercadistas, decide como será a promoção.							
22	A empresa possui contratos formais com outras empresas supermercadistas para compra e promoção.							

Afirmativas relacionadas com as características das redes de empresas - fornecedores		Discordo Plenamente  Concordo Plenamente 						
		1	2	3	4	5	6	7
23	A empresa realiza compras junto aos fornecedores com condições privilegiadas (preço, prazo, desconto, quantidade, etc).							
24	A empresa ao realizar compras junto aos fornecedores, decide as condições de compra (preço, prazo, desconto, quantidade, etc).							
25	A empresa realiza promoções conjuntas com os fornecedores (desconto promocional, propaganda, etc).							
26	A empresa ao realizar promoções conjuntas com os fornecedores, decide como será a promoção (desconto promocional, propaganda, etc).							
27	A empresa possui contratos formais com os fornecedores para compras e promoções.							

Afirmativas relacionadas com a confiança entre a empresa e seus concorrentes		Discordo Plenamente  Concordo Plenamente 						
		1	2	3	4	5	6	7
28	A empresa mantém uma boa relação com as outras empresas supermercadistas, por causa da reputação das empresas (fama, conceito, etc).							
29	A empresa possui confiança nas outras empresas supermercadistas, por causa das boas relações pessoais com os proprietários das empresas.							
30	A empresa possui confiança nas outras empresas supermercadistas, por causa das vantagens econômicas (ex.: poder de barganha nas compras).							
31	A empresa possui confiança nas outras empresas supermercadistas, por causa do contrato formal existente entre as empresas.							
32	A empresa participa de reuniões e encontros periódicos com outras empresas supermercadistas.							

Afirmativas relacionadas com a confiança entre a empresa e seus fornecedores		Discordo Plenamente  Concordo Plenamente						
		1	2	3	4	5	6	7
33	A empresa mantém uma boa relação com os fornecedores, por causa da reputação dos fornecedores (fama, conceito, etc).							
34	A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa das boas relações pessoais com os proprietários das empresas fornecedoras.							
35	A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa das vantagens econômicas (ex.: condições privilegiadas nas compras).							
36	A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa do contrato formal existente com as empresas fornecedoras.							
37	A empresa possui confiança nos fornecedores, por causa das informações sobre produtos e clientes.							

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)