

# Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista

**Andressa Centenaro**  
**Claudionor Guedes Laimer**

*Faculdade Meridional (IMED), IMED Business School, Passo Fundo, RS, Brasil*

## Resumo

**Objetivo** – Este artigo tem como objetivo verificar a influência das relações de cooperação no desempenho das empresas do setor supermercadista, comparando as empresas associadas às redes com empresas não associadas.

**Metodologia** – O método de pesquisa utilizado foi uma pesquisa survey com 31 empresas.

**Resultados** – Os resultados indicam que as relações de cooperação com os fornecedores têm impacto positivo no desempenho das empresas, ao passo que as relações de cooperação com os concorrentes e com as instituições locais não influenciam no desempenho. Ademais, verifica-se que não existe relação entre a participação em uma rede de cooperação e a obtenção de um desempenho superior. Contudo, as empresas associadas às redes apresentaram melhores relações de cooperação com os fornecedores, o que impacta positivamente no desempenho. Portanto, as empresas associadas às redes possuem vantagens competitivas em relação às empresas não associadas às redes.

**Contribuições** – As relações de cooperação com fornecedores podem fornecer benefícios, como a redução de custos logísticos, melhoria na carteira de produtos, melhor negociação de preços e prazos e parceria para realização de estratégias de marketing, entre outros. Assim, a competitividade das empresas do setor supermercadista é aumentada.

**Palavras-chave** – Redes interorganizacionais. Redes de cooperação. Relações de cooperação. Competitividade. Desempenho.

**Recebimento:**

13/03/2016

**Aprovação:**

16/09/2016

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v0i0.3070

## I Introdução

As organizações estão inseridas em um cenário econômico cada vez mais marcado por mudanças rápidas e grande revolução tecnológica e informacional (Castells, 1999; Olave & Amato, 2005), o que tem forçado as empresas a buscar novas estratégias para manterem-se competitivas (Bueno & Balestrin, 2012; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012; Olave & Amato, 2005). Nessas condições, as relações de cooperação oferecem a possibilidade da divisão de custos e riscos, bem como a possibilidade de manter-se atualizado com os conhecimentos constantemente renovados, surgindo, assim, como uma nova alternativa estratégica para as empresas.

Um dos argumentos centrais de que as relações de cooperação são uma alternativa estratégica para as empresas está alicerçado na lógica de que o desempenho das organizações começou a não depender apenas dos recursos e das capacidades internas das firmas, mas também dos relacionamentos e dos fluxos de recursos que uma empresa estabelece com outras empresas e demais organizações (Ahuja, 2000; Bizzi & Langley, 2012; Dyer & Singh, 1998). Desse modo, torna-se importante investigar os relacionamentos interorganizacionais, considerando que podem influenciar o desempenho financeiro e/ou não financeiro das empresas (Dagnino, Levanti, & Picone, 2015; Keupp et al., 2012; Santos, Kalsing, & Hansen, 2014). Portanto, é de interesse desse estudo investigar a influência das relações de cooperação no desempenho financeiro das empresas.

Nesse sentido, uma empresa pode formar uma relação de cooperação com fornecedores, clientes, organizações governamentais, instituições de ensino e pesquisa e até mesmo com outras empresas do mesmo segmento (Balestrin & Verschoore, 2016; Olave & Amato, 2005). Nessas relações, as empresas possuem controle sobre seus recursos, apesar de decidirem utilizá-los em conjunto com outras organizações (Ebers, 1997). Além disso, as relações de cooperação estão vinculadas ao compartilhamento de informações entre as empresas, à realização de ações conjuntas

e à intensidade das relações interpessoais (Vieira, Yoshizaki, & Ho, 2009).

Um exemplo de como as relações de cooperação vêm sendo utilizadas como alternativa estratégica está no setor supermercadista. As transformações econômicas pelas quais o Brasil passou desde a década de 90, quando ocorreu a estabilização da moeda através do Plano Real, colocou as empresas em um novo contexto competitivo a partir do aumento da concorrência (Lima, Maia, Sproesser, Moraes, & Moraes, 2006). Nesse contexto, houve várias aquisições e fusões de grandes supermercados, com a formação de grandes redes varejistas que investem pesadamente na maximização da eficiência operacional e no marketing (Gaspar, Borgato, & Lima, 2013; Laimer & Laimer, 2009; Lima et al., 2006). Enquanto isso, as pequenas e médias empresas do setor supermercadista, que em geral não possuem recursos técnico-financeiros para realizar tais investimentos, acabam perdendo competitividade (Lima et al., 2006). Além disso, por não terem escala operacional comparável com as grandes redes varejistas e nem o mesmo poder de barganha, enfrentam dificuldades junto aos fornecedores para conseguirem preços competitivos (Gaspar et al., 2013).

Dessa forma, devido à elevada competitividade existente no setor supermercadista, os supermercados de pequeno e médio porte, conhecidos como supermercados de bairro, perceberam a necessidade de estabelecer relações de cooperação entre si, criando, assim, redes de cooperação (Gaspar et al., 2013; Laimer & Laimer, 2009). Essas redes de cooperação são relações interorganizacionais estabelecidas entre empresas do mesmo segmento, visando aumentar a competitividade (Balestrin & Vargas, 2004; Marcon & Moinet, 2001).

Nesse sentido, as redes de cooperação representam uma alternativa para as empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista, a fim de conquistar ganhos competitivos como economias de escala, aumento da carteira de produtos, melhor negociação de preços e prazos com fornecedores e implantação de estratégias de

marketing (Lima et al., 2006). Assim, este estudo tem por objetivo verificar a influência das relações de cooperação no desempenho de empresas do setor supermercadista da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, comparando as empresas associadas às redes com as empresas não associadas às redes. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (2014), estima-se que no Brasil existem 3,95 mil supermercados associados a mais de 130 redes de cooperação, o que aponta para novos padrões de competitividade no setor supermercadista brasileiro.

O artigo está estruturado com esta introdução e mais quatro capítulos. O referencial teórico encontra-se no capítulo dois, com a discussão teórica sobre as redes de cooperação e a competitividade das empresas. O capítulo três apresenta o método da pesquisa, com a descrição dos procedimentos metodológicos observados na pesquisa. Os resultados e a discussão são apresentados no capítulo quatro, explicando as evidências empíricas através dos fundamentos teóricos. Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões do estudo, com as contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico sumariza as discussões teóricas sobre a competitividade das empresas e as suas relações de cooperação, consolidando o capítulo com a relação entre cooperação e competitividade.

### 2.1 Competitividade

A competitividade pode ser explicada como a capacidade de uma empresa em formular e implantar estratégias para ampliar ou conservar uma posição sustentável em seu mercado (Ferraz, Kupfer, & Haguenaer, 1996). Desse modo, a competitividade está relacionada à capacidade da empresa em competir no mercado e obter desempenho superior aos concorrentes.

Além disso, a competitividade de uma empresa pode ser identificada através de quatro características: dinâmica, com a capacidade de transformar as potencialidades em resultados; competitiva, com a capacidade de controlar

recursos e capacidades, visando desempenho superior; orientada, voltada para o longo prazo; e relativa, sendo comparada com as demais empresas do setor para verificar o seu nível de competitividade (Man, Lau, & Chan, 2002).

Nesse sentido, a competitividade pode ser determinada pelo ambiente competitivo, ou seja, pelas forças competitivas, que são vistas como os determinantes da competitividade do setor e da empresa (Porter, 1991). Assim, a competitividade se relaciona a um conjunto de fatores em um determinado mercado, no qual faz parte a interdependência entre as empresas (Ferraz et al., 1996).

O conceito de competitividade também se refere às características das empresas e está relacionado ao desempenho (Coutinho & Ferraz, 1994). Da mesma forma, um fator de competitividade (e.g., relações de cooperação) transforma-se em uma vantagem competitiva de uma empresa (Zaccarelli, 2006), que é mensurada através do seu desempenho. Em outras palavras, a competitividade pode ser compreendida como a habilidade de criar e sustentar um desempenho superior em relação aos concorrentes.

A associação entre empresas promove a competitividade (Caldeira, Durão, Pizzol, Pizzol, & Brasil, 2015; Olave & Amato, 2005), que é avaliada pelo desempenho das empresas (Dalcol, Siluk, Neuenfeldt, & Soliman, 2014). Assim, os indicadores de desempenho são resultado de capacitações acumuladas e de estratégias competitivas adotadas pelas empresas em função do ambiente competitivo em que estão inseridas (Coutinho & Ferraz, 1994).

Ainda que a competitividade empresarial possa ser traduzida na capacidade de competir, é essencial relacionar a competitividade ao desempenho da empresa. Nesse sentido, Haguenaer (2012) associa a competitividade ao desempenho, que, da mesma forma que a competitividade, envolve um conjunto de fatores. O desempenho pode ser medido de várias formas, como pelo resultado da produtividade, da rentabilidade e do valor obtido nas vendas.

Embora o desempenho possa ser medido de várias formas, a literatura apresenta duas abordagens principais: o desempenho financeiro

e o desempenho não financeiro (Kaplan & Norton, 1997). Neste estudo, propõe-se investigar possíveis diferenças no desempenho financeiro das empresas em virtude das relações de cooperação. Assim, apropriando-se do conceito de desempenho descrito por Haguenaer (2012), equivale dizer que o desempenho das empresas pode resultar da variação do faturamento obtido em determinado período. Desse modo, optou-se em utilizar o faturamento (valor obtido nas vendas) como métrica do desempenho das empresas (Wegner, Agnes, Callado, & Callado, 2016).

Portanto, as relações de cooperação podem proporcionar um aumento da competitividade das empresas, conseqüentemente apresentando diferenças de desempenho em relação às empresas que não cooperam com outras. Assim, pressupõe-se que as relações de cooperação são consideradas um fator determinante da competitividade das empresas, possibilitando um desempenho superior à empresa que se envolve em cooperação em relação aos seus concorrentes que atuam de forma isolada.

## 2.2 Relações de cooperação

As relações de cooperação têm sido formalizadas, especialmente, através das redes de cooperação, também conhecidas como redes interorganizacionais, que são constituídas por um grupo de organizações interconectadas por relações bem definidas, as quais podem ser de um mesmo setor ou estarem situadas ao longo de uma cadeia produtiva (Balestrin & Arbage, 2007). Segundo Marcon e Moint (2001), as redes interorganizacionais podem ser estruturadas em quatro dimensões:

- a) dimensão vertical ou hierarquia: são as empresas em rede, do tipo matriz e filial;
- b) dimensão horizontal ou cooperação: são constituídas por empresas que exercem algum tipo de atividade em conjunto, por meio da cooperação de seus associados;
- c) dimensão formal ou contratual: a estrutura de coordenação das atividades da rede é marcada pelo contrato formal;
- d) dimensão informal ou de convivência: a estrutura de coordenação das atividades

é marcada pela convivência, as regras sociais e a cumplicidade entre os atores, representados pelas relações de amizade, afinidade e parentesco, como, por exemplo, as que ocorrem nas associações, nos clubes e nas redes de amigos.

Desse modo, as redes que se estabelecem pela associação de diversas empresas do setor supermercadista podem ser definidas como uma rede de cooperação. Essas redes, que envolvem empresas do mesmo segmento ou concorrentes, são marcadas pela interdependência de sistemas complementares, tais como a produção, a pesquisa e a busca por objetivos comuns (Ferreira & Teixeira, 2008).

Os fatores que influenciam a formação e manutenção de redes de cooperação é uma questão de interesse em diversos estudos organizacionais. Nesse sentido, Oliver (1990) faz uma revisão da literatura e estabelece algumas contingências determinantes da formação de relações entre organizações, como a necessidade e a eficiência.

A necessidade ocorre devido à escassez de recursos tangíveis ou intangíveis; ou seja, a organização necessita de recursos externos e então estabelece laços ou trocas com outras organizações para conseguir esses recursos (Oliver, 1990). Enquanto isso, a eficiência motiva a organização a estabelecer relacionamentos com o objetivo de aumentar os retornos e reduzir os custos (Oliver, 1990).

As redes caracterizam-se pela existência de uma autonomia em relação às forças externas, bem como pela presença de um certo grau de auto-organização e de uma capacidade endógena de transformação, que lhes confere um caráter essencialmente dinâmico (Britto, 2002). Nesse sentido, vários estudos (Balestrin & Vargas, 2004; Balestrin & Verschoore, 2010; Bulgacov, Arrebola, & Gomel, 2012; Wegner, Wittmann, & Dotto, 2006) têm destacado a importância das redes de cooperação como configuração estratégica e organizacional que contribui para o desempenho das empresas.

Dessa forma, as empresas associadas a uma rede podem ter acesso facilitado a vários benefícios, como o intercâmbio de informações,

conhecimentos e habilidades, entre outros recursos estratégicos. Outras vantagens de empresas associadas a uma rede são a redução de custos com insumos, através de compras coletivas, a diminuição do tempo de desenvolvimento de novos produtos, o incremento da abrangência do mercado, através de distribuição conjunta, e a redução de custos de estocagem e de transporte de insumos (Balestrin & Verschoore, 2016).

### 2.3 Relações de cooperação e competitividade

As relações de cooperação estão abrigadas em uma área de pesquisa denominada de relações interorganizacionais, expressão que tem como acrônimo RIO (Cropper, Ebers, Huxham, & Ring, 2008). Como Cropper et al. (2008) publicaram no livro *'The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations'*, diversos termos são utilizados habitualmente com a intenção de designar as mesmas relações, como, por exemplo: cooperação, colaboração, trabalho conjunto, parceria, aliança estratégica e associação, entre outros.

Nesse sentido, a literatura cita algumas propriedades das relações de cooperação, como que as relações de cooperação são uma forma específica de trocas relacionais baseadas em objetivos comuns, requerendo alto nível de colaboração e determinação. As relações de cooperação são também caracterizadas pela criação de processos comuns ou pela realização de atividades conjuntas (Balestrin, Verschoore, & Reyes, 2010; Vieira et al., 2009).

A realização de atividades conjuntas indica o grau com que as empresas trabalham em conjunto para buscar objetivos individuais comuns (Vieira et al., 2009). Para Heide e John (1990), as ações e/ou atividades conjuntas asseguram que os parceiros estejam focalizados em um processo de cooperação contínua, deixando de lado um possível comportamento oportunista.

Balestrin et al. (2010, p. 462) afirmam que as relações de cooperação “[...] têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais”. Desse modo, o entendimento de como as relações de cooperação podem

contribuir com o desempenho das empresas pode ser compreendido a partir da abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos (Balestrin & Verschoore, 2016; Gulati, 1999).

Na abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos, recursos estratégicos são todos os ativos, capacidades, atributos da empresa, informações, conhecimento, etc. que, controlados por uma empresa, permitem que ela conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua competitividade (Barney, 1991). Nesse sentido, utilizando essa abordagem teórica, pressupõe-se que a empresa pode utilizar as relações com outras organizações para acessar e desenvolver recursos estratégicos que não poderiam ser desenvolvidos se a empresa atuasse de forma isolada (Ahuja, 2000; Balestrin & Verschoore, 2016; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999).

Quanto ao papel das relações de cooperação na competitividade, as relações entre empresas podem fornecer dois tipos de benefícios específicos: complementaridade de recursos e o compartilhamento de conhecimento (Ahuja, 2000). Nesse sentido, o benefício da complementaridade de recursos permite que as empresas combinem seus conhecimentos, habilidades e ativos físicos. Já o compartilhamento de conhecimentos refere-se à forma como as relações de cooperação podem servir de canais de informação, através dos quais os avanços técnicos e novas perspectivas para a resolução de problemas fluem de uma empresa para outra (Ahuja, 2000).

Hennart (2008, p. 306) afirma que “[...] em qualquer sociedade, há ganhos potenciais a partir de trocas e compartilhamentos”. A troca está relacionada à obtenção de vantagem comparativa e permite que os indivíduos concentrem suas atividades no que eles podem fazer mais eficientemente, enquanto que o trabalho compartilhado permite alcançar uma escala de produção que não poderia ser alcançada por determinada empresa individualmente (Hennart, 2008).

Vieira et al. (2009) identificaram que as relações de cooperação, ou colaborativas, referem-se ao compartilhamento de custos, riscos e benefícios. Especificamente para a cadeia do varejo, os benefícios das relações de cooperação

podem ser descritos como: partilha de custos de entrega; partilha de custos da devolução de produtos, partilha de ganhos logísticos e partilha de custos para a identificação da causa de problemas de estoque. Assim, a colaboração está intimamente relacionada à forma como as empresas compartilham informações, realizam ações de forma conjunta e intensificam suas relações interpessoais (Vieira et al., 2009)

Zeng, Xie e Tam (2010), por sua vez, verificaram que as pequenas e médias empresas podem utilizar-se de diferentes formas de cooperação para ter acesso a conhecimento e demais recursos externos. Entre as formas de cooperação, destacam-se as com outras empresas, com organizações governamentais e com instituições de pesquisa e ensino (Zeng et al., 2010).

Lee, Park, Ryu e Baik (2010) simularam o comportamento em longo prazo de firmas que possuem alianças estratégicas em comparação com o comportamento de firmas que não possuem. Assim, verificaram que, em longo prazo, as empresas que formaram alianças para ter acesso a ativos ou recursos complementares de seus parceiros tiveram melhores resultados do que as empresas que atuam de forma individualizada. Além disso, verificaram também que quanto maior a sinergia de recursos e capacidades entre as firmas, maior a sua competitividade e, conseqüentemente, o seu desempenho.

Bulgacov et al. (2012) realizaram um estudo de caso em um condomínio de empresas de base tecnológica e revelaram que, nesse condomínio, um dos determinantes da competitividade das empresas era a existência de um ambiente de relações de alianças colaborativas no uso dos recursos estratégicos. De acordo com os autores, os empresários entrevistados destacaram que as suas empresas são mais beneficiadas em suas capacidades competitivas pelos recursos compartilhados do que prejudicadas pela concorrência interna possivelmente existente.

Nesse contexto, pode-se observar que as relações de cooperação com empresas do mesmo segmento ou concorrentes é considerada uma importante forma de melhoria no desempenho. Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1:** *As relações de cooperação com concorrentes influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas.*

Além disso, alguns estudos centram-se na cooperação com os fornecedores para a melhoria do desempenho das empresas e sugerem que a cooperação com os fornecedores permite a melhoria da produtividade e a redução de riscos no desenvolvimento de produtos e serviços às empresas, reforçando simultaneamente a flexibilidade, qualidade do produto e adaptabilidade ao mercado (Chung & Kim, 2003; Vieira et al., 2009). Outro benefício é que os fornecedores são importantes fontes de informação e conhecimento para desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços (Zeng et al., 2010). Destarte, a seguinte hipótese de pesquisa foi formulada:

**H2:** *As relações de cooperação com fornecedores influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas.*

Outra importante relação de cooperação evidenciada na literatura é a relação com instituições locais, como associações, sindicatos, instituições de ensino e pesquisa e organizações governamentais e financeiras (Cropper et al., 2008). Essas instituições podem ser utilizadas para obter acesso a recursos financeiros, tecnológicos e de conhecimento (Doloreux, 2004; Nieto & Santamaria, 2007; Zeng et al., 2010). Desse modo, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H3:** *As relações de cooperação com instituições locais influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas.*

Por outro lado, buscando evidenciar a existência de diferenças entre as empresas associadas às redes e as empresas não associadas às redes, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H4:** *As empresas associadas a redes possuem um desempenho melhor do que as empresas não associadas.*

**H5a:** *As relações de cooperação com concorrentes são maiores nas empresas associadas a uma rede.*

**H5b:** *As relações de cooperação com fornecedores são maiores nas empresas associadas a uma rede.*

**H5c:** *As relações de cooperação com instituições locais são maiores nas empresas associadas a uma rede.*

### 3 Método

Os procedimentos metodológicos do estudo foram baseados na pesquisa quantitativa com estratégia de levantamento de dados por meio de um questionário estruturado, uma *survey*. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo descrever as características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou então, o estabelecimento de associações entre variáveis (Richardson, 1999).

#### 3.1 População e amostra

A população em estudo compreende as empresas do setor supermercadista da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Desse modo, a população compreende os estabelecimentos comerciais com ou sem autoatendimento, com venda predominante de produtos alimentícios variados e com área de vendas inferior a 5.000 metros quadrados, classificados (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2015) em:

- a) Minimercados, Mercearias e Armazéns (CNAE 4712-1/00): estabelecimentos comerciais sem autoatendimento e com venda predominante de produtos alimentícios variados, com área de venda inferior a 300 m<sup>2</sup>;
- b) Supermercados (CNAE 4711-3/02): estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, com área de venda entre 300 a 5.000 m<sup>2</sup>.

Por outro lado, encontraram-se limitações em relação à quantificação precisa da população a ser pesquisada, devido à escassez de informações estatísticas sobre o número de empresas do setor supermercadista (Laimer, 2007). Assim, na definição de amostra da pesquisa, foram selecionadas, por conveniência, 40 empresas típicas do setor supermercadista, sendo que 31 empresas aceitaram participar da pesquisa. Esse tipo de técnica de amostragem caracteriza-se como não probabilística, ou seja, uma amostragem não aleatória, que considera os participantes de acordo com a acessibilidade e a disponibilidade em participar da pesquisa, em virtude da dificuldade de obter uma lista completa da população objeto de estudo (Laimer, 2007).

#### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado que foi elaborado com base em escalas validadas por Laimer (2008), através da técnica de análise fatorial. O questionário estruturado foi elaborado em dois blocos, sendo que o primeiro bloco continha questões abertas, com o objetivo de caracterizar a empresa, e o segundo bloco continha questões fechadas, na forma de afirmações, com o objetivo de verificar a relação entre as variáveis (Tabela 1).

As questões fechadas que medem as variáveis independentes foram mensuradas por uma escala do tipo Likert (ampliada) de 7 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Além disso, a questão fechada, que mede a variável dependente, foi mensurada por uma escala do tipo Likert (reduzida) de 3 pontos, variando entre 1 (diminuiu), 2 (permaneceu constante) e 3 (aumentou).

O pré-teste do questionário foi realizado por meio de sua aplicação a cinco empresas da população, sendo verificados a adequação e o entendimento das questões/afirmações por parte respondentes. Como não houve alteração no questionário após o pré-teste, os respondentes do pré-teste foram considerados na amostra. Após concluir o pré-teste, iniciou-se a fase de coleta de dados, quando o questionário foi aplicado pelos pesquisadores de forma presencial.

A aplicação do questionário foi realizada durante o mês de junho de 2015, com visita às empresas pesquisadas. Os respondentes foram os gestores das empresas, que estavam em cargos de diretores, gerentes ou coordenadores. Desse modo, o procedimento de coleta de dados iniciou com

a apresentação das informações sobre o correto preenchimento do questionário e, em seguida, foi solicitado ao respondente que completasse individualmente o questionário, de acordo com a sua percepção em relação à realidade da empresa.

**Tabela 1**  
**Operacionalização das variáveis do estudo**

| Variável                        | Descrição das questões  | Item | Tipo de questão    |
|---------------------------------|---|------|--------------------|
| Caracterização da empresa       | Qual é a área de vendas da loja?  | 2    | Aberta             |
|                                 | Qual é o faturamento anual da loja?   |      |                    |
| Relação com concorrentes        | A empresa está associada a uma rede?  | 1    | Dicotômica         |
|                                 | A empresa realiza compras conjuntas com outras empresas supermercadistas.   |      |                    |
|                                 | A empresa realiza promoções conjuntas com outras empresas supermercadistas.   |      |                    |
|                                 | A empresa realiza contratação e treinamento de pessoal em conjunto com outras empresas supermercadistas.  |      |                    |
|                                 | A empresa possui contratos formais com outras empresas supermercadistas para compra, promoção, contratação e treinamento de pessoal.                        | 7    | Escala de 7 pontos |
| Relação com fornecedores        | Existe facilidade em estabelecer relações sociais “pessoais” com os proprietários das empresas supermercadistas (eventos festivos, desportivos, etc.).      |      |                    |
|                                 | Existe intercâmbio de informações entre as empresas supermercadistas sobre clientes, produtos, máquinas, equipamentos, móveis e instalações.                |      |                    |
|                                 | A empresa participa de reuniões e encontros com outras empresas supermercadistas (associações, sindicatos, centrais de compras, etc).                       |      |                    |
|                                 | A empresa, ao realizar compras junto aos fornecedores, decide as condições de compra (preço, prazo, desconto, quantidade, etc).                             |      |                    |
|                                 | A empresa realiza promoções conjuntas com os fornecedores (desconto promocional, propaganda, etc).  | 7    | Escala de 7 pontos |
| Relação com instituições locais | A empresa, ao realizar promoções conjuntas com os fornecedores, decide como será a promoção (desconto promocional, propaganda, etc).                        |      |                    |
|                                 | A empresa utiliza pessoal dos fornecedores para reposição de produtos na loja.  |      |                    |
|                                 | A empresa, ao utilizar pessoal dos fornecedores para reposição de produtos na loja, decide como será o trabalho.  |      |                    |
|                                 | A empresa possui contratos formais com os fornecedores para compras, promoções e reposição de produtos.   |      |                    |
|                                 | A empresa utiliza informações e conhecimentos dos fornecedores sobre clientes, produtos, equipamentos e instalações.  | 6    | Escala de 7 pontos |
| Desempenho                      | A empresa utiliza os serviços disponibilizados pelo Sindicato (cursos, assessorias, etc.).  |      |                    |
|                                 | A empresa utiliza os serviços disponibilizados pela Associação Comercial (cursos, assessorias, missões empresariais, feiras, etc.).                         |      |                    |
|                                 | A empresa utiliza os serviços disponibilizados por instituições governamentais (assessorias, incentivos econômicos, feiras, etc.).                          |      |                    |
|                                 | A empresa utiliza os serviços disponibilizados por instituições de ensino (cursos, assessorias, consultorias, visitas técnicas, etc.).                      |      |                    |
| Desempenho                      | A empresa utiliza os serviços disponibilizados pelas instituições financeiras, tais como financiamento, desconto de título, cobrança e convênio de cartões. |      |                    |
|                                 | As instituições locais disponibilizam informações e conhecimentos sobre clientes e produtos.  |      |                    |
| Desempenho                      | O faturamento da loja nos últimos cinco anos.   | 1    | Escala de 3 pontos |

*Nota.* Adaptado de “Construção de métricas para análise de redes de empresas”, de C. G. Laimer, 2008.

### 3.3 Análise de dados

Os dados coletados foram tabulados e submetidos à análise estatística com o programa

IBM SPSS Statistic, Version 21. Assim, inicialmente se verificou a normalidade dos dados por meio da análise dos valores de assimetria e curtose (Tabela 2). Essa verificação tem como

objetivo conhecer se a distribuição dos dados corresponde a uma distribuição normal (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

**Tabela 2**

**Análise da assimetria e curtose (n = 31)**

| Variável                        | Assimetria | Curtose |
|---------------------------------|------------|---------|
| Relação com concorrentes        | 0,372      | - 1,412 |
| Relação com fornecedores        | - 0,332    | - 0,681 |
| Relação com instituições locais | 0,198      | - 1,007 |

Na análise dos indicadores de assimetria e curtose, verifica-se que os dados preencheram os pressupostos de normalidade, cumprindo as exigências para aplicação de testes paramétricos (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Em relação à verificação de normalidade da distribuição de dados, são considerados dados extremamente assimétricos valores de assimetria superiores a +1,00 ou inferiores a -1,00, ao passo que, para a curtose, são considerados fora da distribuição normal de dados valores superiores a +3,00 ou inferiores a -3,00 (Hair et al., 2009).

Assim, conforme pôde-se verificar na Tabela 2, todas as variáveis preencheram os pressupostos de normalidade indicados por Hair et al. (2009). Além disso, realizou-se a análise com base na estatística descritiva para todas as variáveis, mediante a utilização da média e desvio padrão.

O teste de confiabilidade foi realizado por meio da análise do Alfa de Cronbach, que apresentou coeficientes aceitáveis, ou seja, maiores que 0,600 (Malhotra, 2012). Da mesma forma, foi realizado o teste de correlação de Pearson para possibilitar a análise multivariada de dados, como a regressão linear múltipla. Assim, verificou-se a existência de multicolinearidade, o que indicou correlações adequadas para a realização do teste de regressão linear múltipla, ou seja, correlações inferiores a 0,800 (Hair et al., 2009).

Dessa forma, foi realizada a análise de regressão linear múltipla. A regressão linear múltipla é o método de análise apropriado para analisar a relação entre uma única variável dependente/critério e várias variáveis independentes/preditores (Hair et al., 2005). A variável dependente/critério é caracterizada pelo desempenho, que foi medido

através da evolução do faturamento, ao passo que as variáveis independentes/preditores são caracterizadas pela relação com concorrentes, relação com fornecedores e relação com instituições locais. Além disso, as variáveis independentes e dependentes utilizadas nos modelos de regressão foram obtidas através das médias das respostas nas questões que compõem cada uma das variáveis.

A última etapa da análise dos dados foi verificar a existência de diferenças entre as empresas associadas às redes e as empresas não associadas às redes, utilizando o teste t de Student e o teste Qui-quadrado. O teste t foi utilizado para verificar a existência de diferenças nas variáveis relação com concorrentes, relação com fornecedores e relação com instituições locais, ao passo que o teste Qui-quadrado foi utilizado para verificar a existência de diferenças na variável desempenho.

## 4 Resultados e Discussão

Este capítulo apresenta os resultados e as discussões com base no referencial teórico do estudo, sendo organizado com a caracterização da amostra e a análise e interpretação dos dados.

### 4.1 Características da amostra

A amostra do presente estudo consiste em 31 empresas do setor supermercadista, sendo 13 associadas às redes de cooperação (41,9%) e 18 não associadas a nenhum tipo de rede de cooperação (58,9%). Em relação ao porte, constata-se que 17 empresas são minimercados, mercearias e armazéns (54,8%) e 14 empresas são supermercados (45,2%). Além disso, 6 empresas possuem faturamento bruto anual inferior a R\$ 120.000,00 (19,4%), 15 empresas possuem entre R\$ 120.000,00 a R\$ 1.200.000,00 (48,4%) e 10 empresas possuem faturamento superior a R\$ 1.200.000,00 (32,3%).

### 4,2 Análise e interpretação dos dados

Para testar a influência da relação com concorrentes, fornecedores e instituições locais no desempenho de empresas, foi realizada a análise de regressão linear múltipla (Tabela 3). Desse modo, pôde-se observar na Tabela 3 que

o modelo de regressão proposto é significativo ( $p < 0,05$ ) e apresenta coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,646, o que indica que 64,6 % da variação nos resultados do desempenho das empresas pesquisadas pode ser explicado pelo modelo.

**Tabela 3**  
**Modelo de Regressão do estudo**

| Modelo   | $R^2$ | F     |
|--|-------|-------|
| Desempenho = $\alpha + \beta_1$ Relação com Concorrentes + $\beta_2$ Relação com Fornecedores + $\beta_3$ Relação com Instituições locais + $\epsilon$ | 0,646 | 6,445 |

Na Tabela 4, observam-se os coeficientes das variáveis independentes do modelo de regressão proposto e sua respectiva significância.

**Tabela 4**  
**Resumo dos resultados da análise de regressão**

| Variáveis Independentes         | Coefficiente $\beta$ | t     | Significância |
|---------------------------------|----------------------|-------|---------------|
| Relação com Concorrentes        | 0,106                | 0,637 | 0,529         |
| Relação com Fornecedores        | 0,481                | 2,516 | * 0,018       |
| Relação com Instituições locais | 0,163                | 0,910 | 0,371         |

*Nota.* Variável dependente = desempenho; Significância estatística ao nível de: \*  $p < 0,05$

Desse modo, analisando a Tabela 4, pôde-se verificar que a relação com concorrentes não é significativa para o modelo proposto ( $p > 0,05$ ), indicando que essa relação não influencia o desempenho das empresas pesquisadas, rejeitando, assim, a hipótese  $H_1$  (As relações de cooperação com concorrentes influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas). Esse resultado contraria os resultados obtidos por outros autores (e.g., Laimer & Laimer, 2009), que verificaram que as relações de cooperação com empresas do mesmo segmento influenciavam positivamente o desempenho.

As relações de cooperação com concorrentes ou com outras empresas supermercadistas estão relacionadas com a realização de compras, promoções e treinamento de funcionários

em conjunto e com a troca de informações e conhecimentos entre os proprietários de empresas do setor supermercadista. Balestrin e Verschoore (2016) destacaram que são necessários três atributos para que uma relação de cooperação possa obter ganhos competitivos. Esses atributos correspondem (1) ao alinhamento de interesses e objetivos, (2) à interação e (3) à uma forma de coordenação/gestão das atividades. Nesse sentido, pode-se dizer que a realização de atividades conjuntas e a troca de informações entre as empresas, por si só, pode não resultar em ganhos competitivos, como a melhoria no desempenho.

Ao analisar os resultados quanto à relação de cooperação com fornecedores, nota-se que esta influencia positivamente e significativamente o desempenho das empresas pesquisadas, apresentando  $p < 0,05$  (Tabela 4). Assim, confirma-se a hipótese  $H_2$  (as relações de cooperação com fornecedores influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas).

As relações de cooperação com fornecedores estão relacionadas à realização de atividades conjuntas, como compras e promoções, utilização de mão de obra conjunta e troca de informações. Além disso, também estão relacionadas ao poder de decisão nas compras e promoções. Assim, outros estudos (Chung & Kim, 2003; Zeng et al., 2010) também evidenciaram a influência das relações de cooperação com fornecedores no desempenho de empresas. Desse modo, pode-se inferir que a relação com fornecedores influencia no desempenho das empresas pesquisadas, pois pode propiciar ganhos conjuntos de produtividade e redução de riscos no desenvolvimento de produtos e serviços, além de auxiliar na adaptabilidade das empresas ao mercado (Zeng et al., 2010).

Nesse sentido, Almeida e Vieira (2013) contribuíram expondo que a colaboração entre empresas e seus fornecedores, como no caso das empresas pesquisadas, pode trazer benefícios aos agentes envolvidos, como a diminuição de custos, melhorias nos níveis de serviços, redução de estoques, maior precisão das previsões de compra e flexibilidade operacional.

Por outro lado, a relação com instituições locais apresentou  $p > 0,05$  (Tabela 4), não confirmando a hipótese  $H_3$  (as relações de

cooperação com instituições locais influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas). Esse resultado não corrobora com as conclusões de outros estudos, que indicam que as instituições locais têm um importante papel na melhoria da competitividade das empresas (Doloreux, 2004; Zeng et al., 2010).

Para a comparação da evolução do desempenho das empresas associadas às redes e

não associadas às redes (Tabela 5), foi realizado o teste de Qui-Quadrado. O teste de Qui-Quadrado é adequado para a testagem de hipóteses, a fim de verificar a associação entre variáveis quando as observações se tratam de frequências ou contagens. Para tanto, utilizou-se a frequência de respostas em cada ponto da escala para verificar a existência de diferenças entre as empresas associadas às redes e as empresas não associadas às redes.

**Tabela 5**  
**Evolução do desempenho das empresas associadas e não associadas às redes**

| Evolução do desempenho | Frequência Associada (n=13) | Frequência Não associada (n=18) |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Aumentou               | 0,0 %                       | 22,2 %                          |
| Permaneceu constante   | 30,7 %                      | 22,2 %                          |
| Diminuiu               | 69,3 %                      | 55,6 %                          |
| Total                  | 100,0 %                     | 100,0 %                         |

*Nota.* Coeficiente de Qui-Quadrado de Pearson: 3,333, sendo  $p=0,189$ .

De acordo com o teste de Qui-Quadrado ( $p=0,189$ ), não houve associação entre a evolução do desempenho das empresas pesquisadas e a participação em uma rede de cooperação, rejeitando, desse modo, a hipótese  $H_4$  (as empresas associadas a redes possuem um desempenho melhor que as não associadas). Esse resultado contraria o evidenciado por outros estudos (Balestrin & Vargas, 2004; Balestrin & Verschoore, 2010; Wegner et al., 2006), que citam vários ganhos competitivos da associação às redes de cooperação. Por outro lado, esses resultados corroboram com o estudo de Gronum, Verreyne e Kastle (2012), que verificaram que as redes de cooperação não influenciam na rentabilidade e no crescimento da produtividade de pequenas e médias empresas australianas. Para que os

benefícios das relações de cooperação possam ser desbloqueados, é necessário que se tenham outros ganhos competitivos além do desempenho financeiro, como, por exemplo, os resultados de inovação (Gronum et al., 2012).

A Tabela 6 apresenta os resultados quanto às relações de cooperação das empresas associadas às redes e as empresas não associadas às redes, avaliadas pelo teste *t* de *Student*. Como pôde-se observar, a relação de cooperação com concorrentes e a relação com fornecedores foram estatisticamente maiores ( $p<0,05$ ) para as empresas associadas às redes, ao passo que a relação com instituições locais não obteve diferença significativa. Nesse sentido, aceita-se parcialmente a Hipótese  $H_5$  (as relações de cooperação são maiores nas empresas associadas a uma rede).

**Tabela 6**  
**Relações de cooperação das empresas associadas e não associadas às redes**

| Relação de Cooperação           | Média ± Desvio Padrão Associada (n=13) | Média ± Desvio Padrão Não associada (n=18) | t de Student * | Valor p |
|---------------------------------|--|--|----------------|---------|
| Relação com concorrentes        | 6,23 ± 1,74 <sup>a</sup>               | 1,33 ± 1,41 <sup>b</sup>                   | 10,104         | 0,001   |
| Relação com fornecedores        | 5,07 ± 1,04 <sup>a</sup>               | 3,92 ± 1,54 <sup>b</sup>                   | 2,330          | 0,030   |
| Relação com instituições locais | 3,26 ± 1,14 <sup>a</sup>               | 2,48 ± 1,34 <sup>a</sup>                   | 1,689          | 0,102   |

*Nota.* Letras diferentes em uma mesma linha correspondem à diferença significativa ao nível de: \*  $p<0,05$ .

As relações de cooperação com concorrentes, as quais envolvem a realização de atividades conjuntas e o intercâmbio de informações e conhecimento, são efetivamente maiores e mais formalizadas nas empresas que participam de redes. Esse resultado corrobora com os encontrados por Laimer e Laimer (2009), em que as empresas do setor supermercadista participantes de redes obtiveram resultados de cooperação maiores, além de mostrarem ter maior poder de decisão nas ações conjuntas (compras e promoções) com concorrentes.

Por outro lado, a participação em uma rede não influenciou a relação das empresas com instituições locais, como associações comerciais, sindicatos e organizações governamentais. Além disso, observa-se que, para as empresas pesquisadas, participantes da rede ou não, a relação com instituições locais é muito baixa, apresentando níveis de concordância menores que 4 com as afirmativas (abaixo do meio da escala), o que indica discordância com as afirmações (Tabela 6).

Nesse sentido, alguns estudos revelam que a cooperação entre instituições locais e governamentais é afetada por fatores como o perfil da liderança das instituições, as arenas políticas locais e a percepção sobre a formação de redes de cooperação entre os governos locais e empresas (Yanez, Magnier, & Ramirez, 2008). Matt e Wolff (2004) afirmaram que a lógica institucional dos governos locais, como posições políticas mais fracas ou mais fortes, pode determinar uma relação mais forte ou mais fraca com as empresas. Sob outro aspecto, pode ser que as instituições locais não forneçam incentivos ou serviços para que as empresas estabeleçam uma relação de cooperação. Entre os incentivos e serviços que poderiam ser disponibilizados estão as políticas de apoio financeiro, os programas estratégicos de gestão, o apoio à inovação, os serviços educacionais, o fornecimento de informações econômicas e os serviços de marketing (Balestrin & Arbage, 2007; Zeng et al., 2010).

Por último, a relação com fornecedores mostrou-se estatisticamente maior para as empresas inseridas em uma rede, aceitando, assim, a hipótese  $H_{5b}$ . Dessa maneira, a relação com fornecedores em empresas do setor supermercadista já foi evidenciada em outros estudos, como o de Vieira et al. (2009), em verificaram que a colaboração na cadeia de varejo de supermercados é influenciada pela integração interpessoal entre os agentes, pelo compartilhamento de custos e pela integração estratégica.

Portanto, as empresas participantes de uma rede podem apresentar vantagem competitiva em relação às que não participam, pois possuem uma relação maior e melhor com fornecedores, a qual, segundo o modelo de regressão apresentado (Tabela 4), influencia positivamente o desempenho das empresas. Ademais, os benefícios das relações de cooperação podem ser maiores quanto maior for o nível de cooperação entre os agentes da cadeia (Vieira et al., 2009). Por fim, a Tabela 7 apresenta a síntese dos resultados do teste de hipóteses da pesquisa.

Desta forma, pode-se observar que, das as hipóteses ( $H_1$ ,  $H_2$  e  $H_3$ ) que verificaram a influência das relações de cooperação no desempenho de empresas, apenas a hipótese  $H_2$  foi aceita, demonstrando, assim, que apenas a relação com fornecedores tem influência no desempenho das empresas pesquisadas. As demais hipóteses  $H_1$  e  $H_3$ , que se referem à relação com concorrentes e com instituições locais, foram rejeitadas. Já em relação às hipóteses que avaliavam a diferença entre relações de cooperação das empresas associadas às redes e das empresas não associadas às redes ( $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$  e  $H_{5c}$ ), observou-se que as hipóteses  $H_{5a}$  e  $H_{5b}$  foram aceitas, ou seja, as relações de cooperação com concorrentes e com fornecedores são maiores nas empresas associadas às redes. Além disso, a hipótese  $H_4$  foi rejeitada, indicando que não houve associação entre a evolução do desempenho das empresas pesquisadas e a participação em uma rede de cooperação.

**Tabela 7**  
**Síntese dos resultados do teste de hipóteses da pesquisa**

| <i>Hipótese</i>   | <i>Resultado</i> |
|---|------------------|
| H <sub>1</sub> : As relações de cooperação com concorrentes influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas.        | Rejeita          |
| H <sub>2</sub> : As relações de cooperação com fornecedores influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas.        | Aceita           |
| H <sub>3</sub> : As relações de cooperação com Instituições locais influenciam positivamente o desempenho de empresas supermercadistas. | Rejeita          |
| H <sub>4</sub> : As empresas associadas a redes possuem um desempenho melhor do que as empresas não associadas.                         | Rejeita          |
| H <sub>5a</sub> : As relações de cooperação com concorrentes são maiores nas empresas associadas a uma rede.                            | Aceita           |
| H <sub>5b</sub> : As relações de cooperação com fornecedores são maiores nas empresas associadas a uma rede.                            | Aceita           |
| H <sub>5c</sub> : As relações de cooperação com Instituições locais são maiores nas empresas associadas a uma rede.                     | Rejeita          |

## 5 Conclusão

Este estudo verificou a influência das relações de cooperação no desempenho de empresas do setor supermercadista. Para o atingimento desse objetivo, foram analisados três tipos de relações de cooperação: com concorrentes, com fornecedores e com instituições locais. Assim, este estudo verificou que apenas as relações de cooperação com fornecedores influenciaram no desempenho das empresas. Embora as demais formas de relações de cooperação sejam amplamente discutidas na literatura por gerarem ganhos competitivos, apenas a relação com fornecedores mostrou-se significativa no modelo de regressão proposto.

Esse resultado pode estar relacionado a outros fatores que a literatura discute. Nesse sentido, alguns autores (Balestrin & Verschoore, 2016) evidenciaram que, para que uma relação de cooperação possa fornecer ganhos competitivos, é necessário que as empresas busquem objetivos comuns ou coerentes e tenham mecanismos de interação e coordenação. Assim, a relação de cooperação existente entre empresas concorrentes e instituições locais, caracterizada pela realização de atividades conjuntas e pela troca de informações e conhecimento, não impactou no desempenho e na competitividade das empresas supermercadistas analisadas.

Além disso, este estudo também comparou o desempenho das empresas supermercadistas

associadas a redes de cooperação com o desempenho das empresas não associadas. Os resultados mostraram que não existe associação entre a participação em uma rede de cooperação, como as redes de supermercados analisadas, e a obtenção de melhor desempenho. Contudo, as empresas supermercadistas associadas a redes obtiveram melhor nível de relação de cooperação com fornecedores, o que impacta positivamente no desempenho. Portanto, empresas supermercadistas associadas a redes possuem vantagem em relação as não associadas.

A contribuição teórica e gerencial do estudo está na realização de uma pesquisa quantitativa, em único segmento, para buscar ampliar o conhecimento acerca das relações de cooperação e do impacto destas no desempenho das empresas.

Entre as limitações de pesquisa, pode-se citar o número reduzido de empresas respondentes (31 empresas), sugerindo-se a realização de pesquisas com uma extensão maior, para que os resultados possam ser generalizados. Outrossim, sugerem-se pesquisas com a inclusão de variáveis, como o nível de interação e de busca de objetivos comuns, além de outras variáveis mediadoras de desempenho apontadas na literatura, como a aprendizagem e a inovação (Balestrin & Verschoore, 2010; Balestrin & Verschoore, 2016; Gronum et al., 2012), para que se possam esclarecer como os ganhos competitivos podem ser atingidos a partir de relações de cooperação.

## Referências

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Almeida, A. M. D. P., & Vieira, J. G. V. (2013). Logística colaborativa: Um estudo com fornecedores de supermercados de pequeno e médio porte. *Revista Gestão Industrial*, 9(3), 745-764.
- Associação Brasileira de Supermercados. (2014). *Estudo sobre redes de negócios*. Recuperado de <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/redes-de-negocios/>
- Balestrin, A., & Arbage, A. P. (2007). A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE-eletrônica*, 6(1), 1-26. Recuperado de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000100007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100007.pdf)
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 203-228.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Revista Organizações & Sociedade*, 17(53), 311-330.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E., Jr. (2010). Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bizzi, L., & Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 224-234.
- Britto, J. (2002). Cooperação interindustrial e redes de empresas. In D. Kupfer, & L. Hasenclever (Orgs.), *Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil* (pp. 345-388). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bueno, B., & Balestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: Uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530.
- Bulgacov, S., Arrebola, M. C., & Gomel, M. M. (2012). Recursos compartilhados: Uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 92-106.
- Caldeira, A., Durão, D. H. V., Pizzol, F. R., Pizzol, H. R., & Brasil, D. W. (2015). Estratégias de cooperação para a competitividade no setor têxtil brasileiro. *Revista Alcance*, 22(3), 333-348.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Chung, S., & Kim, G. M. (2003). Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The supplier's standpoint. *Research Policy*, 32(4), 587-603.
- Coutinho, L., & Ferraz, J. C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papius.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). Introduction. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Orgs.), *The oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 3-21) Oxford: Oxford Press.
- Dagnino, G. B., Levanti, G., & Picone, A. M. (2015). Interorganizational network and

- innovation: A bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3), 354-377.
- Dalcol, C. C., Siluk, J. C. M., A. L. Neuenfeldt, A. L., Jr., & Soliman, M. (2014). Mensuração da competitividade em instituições de ensino superior privadas com base nas redes sociais digitais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(special), 96-108.
- Doloreux, D. (2004). Regional networks of small and medium sized enterprises: Evidence from the metropolitan area of Ottawa in Canada. *European Planning Studies*, 12(2), 173-189.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. In M. Ebers (Ed.), *The formation of interorganizational networks* (pp. 3-40). Oxford: Oxford University Press.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de La Cepal*, 58, 145-173.
- Ferreira, I., Jr., & Teixeira, R. M. (2008). Redes de pequenas empresas: A aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 128-152.
- Gaspar, M. A., Borgato, F., & Lima, I. C. (2013). Estratégia de atuação em rede de negócios: Estudo de caso no pequeno varejo de alimentos. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(1), 3-16.
- Gronum, S., Verreynne, M. L., & Kastle, T. (2012). The role of networks in Small and medium sized enterprise innovation firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Haguenaer, L. (2012). Competitividade: Conceitos e medidas. *Revista de Economia Contemporânea*, 16(1), 146-176.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Hennart, J. (2008). Transaction costs perspectives on inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Orgs.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 305-330) Oxford: Oxford University Press.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). *Classificação nacional de atividades econômicas*. Rio de Janeiro: Autor. Recuperado de <http://www.cnae.ibge.gov.br>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard* (26a ed.) São Paulo: Elsevier.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Laimer, C. G. (2007). Redes de empresas: Uma análise do desempenho empresarial. *Revista Contemporânea de Ciências Sociais Aplicadas da FAPLAN*, 4(6), 163-182.

- Laimer, C. G. (2008). Construção de métricas para análise de redes de empresas [Working paper]. *Faculdade Meridional (IMED), Escola de Administração*, Passo Fundo, RS, Brasil.
- Laimer, C. G., & Laimer, V. R. (2009). Relações de cooperação na perspectiva da visão baseada em recursos. *Revista de Administração da Unimep*, 7(3), 93-110.
- Lee, J., Park, S. H., Ryu, Y., & Baik, Y. S. A. (2010). Hidden cost of strategic alliances under Schumpeterian dynamics. *Research Policy*, 39(2), 229-238.
- Lima, D. O., Fº., Maia, F. S., Sproesser, R. L., Moraes, F., & Moraes, R. (2006). Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: Percepções dos associados. *Gestão & Produção*, 13(2), 311-324.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2001). *Estratégia-rede: Ensaio de estratégia*. Caxias do Sul: Educus.
- Matt, M., & Wolff, S. (2004). Incentives, coordination and learning in government-sponsored vs. spontaneous inter-firm research cooperation. *International Journal of Technology Management*, 27(8), 694-711.
- Nieto, M. J., & Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(7), 367-377.
- Olave, M. E. L., & Amato, J., Neto. (2005). A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: Uma alternativa para PMEs no Brasil. In J. Amato, Neto (Org.), *Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional* (pp. 68-93). São Paulo: Atlas.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos, J. L. S., Kalsing, M., & Hansen, P. B. (2014, outubro). Redes de cooperação interorganizacional: Uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013. *Anais do Seminário em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 17. Recuperado de <http://semead6.tempsite.ws/17semead/resultado/trabalhosPDF/1391.pdf>
- Vieira, J., Yoshizaki, H., & Ho, L. (2009). Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. *Supply Chain Management*, 14(1), 11-21.
- Wegner, D., Agnes, J. I., Callado, A. L. C., & Callado, A. A. C. (2016). Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. *Revista de Administração da Unimep*, 14(1), 80-113.
- Wegner, D., Wittmann, M. L., & Dotto, D. M. R. (2006). Redes de empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(1), 74-90. Recuperado de <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/53>
- Yanez, C. J. N., Magnier, A., & Ramirez, M. A. (2008). Local governance as government business cooperation in western democracies: Analysing local and intergovernmental effects by multi-level

comparison. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(3), 531-547.

Zaccarelli, S. B. (2006). *Estratégias e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

**Agências de Fomento:** Os autores agradecem o apoio financeiro da CAPES e da Fundação Meridional.

#### Sobre os autores:

**1. Andressa Centenaro**, Mestre em Administração, Faculdade Meridional (IMED), IMED Business School, Brasil. E-mail: centenaro.andressa@gmail.com

**2. Claudionor Guedes Laimer**, Doutor em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, Brasil. E-mail: laimer@imed.edu.br

#### Contribuição dos autores:

| Contribuição   | Andressa Centenaro | Claudionor Guedes Laimer |
|--|--------------------|--------------------------|
| 1. Definição do problema de pesquisa   | √                  | √                        |
| 2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos) | √                  | √                        |
| 3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)                 |                    |                          |
| 4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura                                 | √                  | √                        |
| 5. Definição dos procedimentos metodológicos                                   | √                  | √                        |
| 6. Coleta de Dados   | √                  |                          |
| 7. Análise Estatística   | √                  |                          |
| 8. Análise e interpretação dos dados   | √                  | √                        |
| 9. Revisão crítica do manuscrito   | √                  | √                        |
| 10. Redação do manuscrito  | √                  | √                        |