

# Recursos de cooperativas que levam à vantagem competitiva sustentável

## *Cooperative resources lead to sustainable competitive advantage*

Fernando Vieira<sup>1</sup> - Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina  
Michael Samir Dalfovo<sup>2</sup> - Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina  
Mirian Magnus Machado<sup>3</sup> - Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina  
Andressa Goncalves<sup>4</sup> - Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina

**RESUMO** O objetivo desta pesquisa é analisar como os recursos organizacionais contribuem para as cooperativas alcançarem vantagem competitiva sustentável. Este estudo tem uma abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos e o modelo VRIO preconizado por Barney e Hesterly (2007). A pesquisa caracterizou-se como descritiva e quantitativa, através da coleta de dados por fontes secundárias e survey. O instrumento de coleta foi o questionário de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011). A coleta dos dados ocorreu no período dos meses de Setembro de 2014 a Março de 2015. Um total de 215 cooperativas do território nacional distribuídas em 13 segmentos compuseram a amostra da pesquisa. Com os dados secundários foi realizada a análise de conteúdo. Os dados primários foram analisados por meio de inferência estatística, quais sejam: estatística descritiva, média, correlação de Pearson, rotação Varimax e teste de Kruskal-Wallis. Como principais resultados obtidos, observou-se que o recurso humano é visto como importante para o alcance de vantagem competitiva sustentável. A presente pesquisa contribuiu e possibilita novos estudos referente ao crescimento das cooperativas levando em consideração a utilização dos recursos internos possam ser realizados.

**Palavras-chave** Cooperativas. *Resourced Based View*. Vantagem Competitiva Sustentável.

**ABSTRACT** *The objective of this research is to analyze how organizational resources contribute to cooperatives achieving a sustainable competitive advantage. The theoretical approach of this study is the Resource Based View and VRIO model advocated by Barney and Hesterly (2007). The research was characterized as descriptive and quantitative, through data collection from secondary sources and a survey. The data collection tool was a questionnaire devised by Peacock, Sehnem and Hoffmann (2011). Data collection took place between the months of September 2014 and March 2015. The study sample was composed of a total of 215 cooperatives from across the country, divided into 13 segments. Secondary data was subjected to content analysis. The primary data was analyzed using statistical inference, namely: descriptive statistics, mean, Pearson correlation, Varimax rotation and the Kruskal-Wallis test. The main results showed that human resources are seen as important to achieving a sustainable competitive advantage. This research contributed to and enables new studies concerning the growth of cooperatives taking into account the use of internal resources.*

**Keywords** *Cooperatives. Resourced Based View. Sustainable Competitive Advantage.*

1. Rua Albano Schmidt, n° 3333, Joinville, Santa Catarina, CEP: 89206-00, fernandolvbu@gmail.com  
2. msdalfovo@gmail.com  
3. mirianmagnus@gmail.com  
4. dessa.cool@gmail.com

VIEIRA, F.; DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; GONCALVES, A. Recursos de cooperativas que levam à vantagem competitiva sustentável. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, n° 4, out-dez/2016, p. 1-19.

DOI: 10.15675/gepros.v11i4.1526

## 1. INTRODUÇÃO

Pensar estrategicamente é essencial para uma organização se manter sustentável e competitiva no mercado. Barney (2001) aponta que a vantagem competitiva está na impossibilidade de os concorrentes utilizarem as mesmas estratégias que determinada organização. Uma das ferramentas de vantagem competitiva que se destaca é a *Resource Based View* - RBV ou Visão Baseada em Recursos - VBR. Wernerfelt (1984) aponta que a teoria VBR surgiu com o objetivo de analisar os recursos já utilizados pela organização, buscando criar estratégias com base nas análises realizadas. Rugman e Verbeke (2002) afirmam que a visão baseada em recurso tem a capacidade de reunir vários aspectos da empresa como organização industrial, economia e a própria estratégia. As organizações tendem a ser mais competitivas se explorarem suas forças e fraquezas através do modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007). O modelo contempla a investigação de recursos competitivos como: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Lamb, Moreno e Becker (2009) reforçam que a escassez de um recurso, a demanda no mercado e a apropriação pela organização podem influenciar na investigação, por isso, um recurso não pode ser avaliado de forma isolada.

Um dos mercados com grande crescimento é o cooperativismo. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), as cooperativas baseiam-se em diversos valores como democracia, equidade, solidariedade, transparência, responsabilidade social. A partir da identificação e características dos ativos já controlados, a empresa pode redirecionar suas ações a fim de obter vantagem competitiva e se manter sustentável no mercado. Através do estudo da VBR, pode ser identificado o desempenho de uma organização através da forma em que são explorados e utilizados seus recursos.

A delimitação desse estudo está pautada no crescimento das cooperativas conforme observado pela OCB (2015) pela perspectiva da abordagem da *Resource Based View* (RBV). Para tanto, cooperativas podem fazer uso de diversos recursos, sejam eles ativos tangíveis ou intangíveis (COYNE, 1986; DIERICKX; COOL, 1989). Na literatura podem ser encontradas algumas pesquisas empíricas que identificaram recursos como fontes de vantagem competitivas para as organizações. Foss et al. (2008) sugerem numa agenda de pesquisa melhor entendimento do nível da empresa e as suas consequências desempenho. A exemplo de como recursos organizacionais e recursos como valores e conhecimento possam contribuir para o melhor *performance*. A exemplo de estudos empíricos tem-se Kayo, et al. (2006), Massukado e Teixeira (2008), Silva e Teixeira (2010), Pavão, Sehnem, Hoffmann (2011), Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013), Coelho (2013), Rutzen (2013) e Henckels (2015). Dos estudos aqui mencionados, destacam-se os de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) e Henckels (2015) que também observaram os recursos de cooperativa, respectivamente, Agroindustrial e de Crédito, para o alcance de vantagem competitiva. O presente estudo pretende ampliar a unidade de análise focando nos recursos como fontes de vantagens competitivas das cooperativas em todo o território

nacional. Dessa forma insere-se a seguinte questão problema de pesquisa: Quais recursos de cooperativas são importantes para o alcance da vantagem competitiva em Cooperativas no Brasil?

O presente estudo busca analisar os recursos mais importantes para cooperativas que possam contribuir no alcance da vantagem competitiva. Como forma de melhor alcançar ao propósito desse estudo elencam-se alguns objetivos específicos como: caracterizar o setor de cooperativas quanto à incidência no mercado, identificar de que forma os recursos são percebidos quanto a importância com relação a obtenção de vantagem competitiva sustentável, correlacionar diferentes segmentos de atuação no mercado e análise de capital físico, humano e organizacional e, correlacionar diferentes recursos e identificar se as combinações entre eles são significantes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. *Resource Based View (RBV)*

Por meio de uma gestão estratégica bem estruturada, a organização pode encontrar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que, se todas as áreas estiverem em sinergia e seu papel seja desempenhado de acordo com o planejamento, os concorrentes enfrentarão maiores dificuldades para identificar e imitar a mesma estratégia. Uma alternativa e fonte para elaboração de estratégias para geração de vantagem competitiva é a avaliação dos recursos e capacidades internas da empresa, também chamada de visão baseada em recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A *Resource Based View* – RBV ou a Visão Baseada em Recursos - VBR aponta para a construção de uma vantagem competitiva através da análise dos recursos já existentes na organização, tornando-se um pensamento importante no atual mercado empresarial. Ao longo da pesquisa o termo adotado será na língua original, ou seja, RBV. Hooley et al. (2005) destaca que na RBV, a vantagem competitiva sustentável se dá quando a organização consegue desenvolver mecanismos de proteção para defender sua estratégia de imitações.

Os diversos estudos sobre RBV, de acordo com Penrose (1959) procuram descrever os processos que fazem as empresas obterem vantagem. O estudo de Penrose (1959) pode ser entendido como seminal sobre a abordagem de recursos organizacionais. Kor e Mahoney (2004) afirmam que Penrose (1959), em seu estudo, aponta princípios que possibilitam o crescimento das empresas de forma eficiente. Porém, as contribuições da autora vão muito além do crescimento organizacional. Penrose (1959) oferece uma explicação para desvendar as relações entre os recursos, capacidades e vantagens competitivas, contribuindo diretamente para a teoria da visão baseada em recursos.

A RBV sugere que o desempenho das empresas é resultado dos recursos e capacidades que controlam. Os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma organização utiliza para criar novas estratégias, já as capacidades são um subgrupo de recursos e possibilita que a empresa obtenha vantagens de seus outros recursos. Recursos e capacidades podem ser divididos em financeiros, físicos, humanos e organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007). Kretzer e Menezes (2006) explicam que a RBV é uma ferramenta recente e enfatiza que os recursos são a base para o desenvolvimento da estratégia da organização. As competências, capacidades e habilidades são consideradas base de conhecimento produtivo e organizacional, trazendo posteriormente uma vantagem competitiva, o que leva a organização ser heterogênea e mais lucrativa. O objetivo da RBV é fundamentar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva levando em consideração os recursos internos da empresa.

Os recursos que podem proporcionar vantagem competitiva para a organização deverão ser escassos, únicos e superiores, devem ter imobilidade imperfeita, imitabilidade ou substituição e limitarem a competição (PETERAF, 1993). Segundo Peteraf (1993), a RBV preconiza que se deve saber utilizar o recursos e não apenas apenas possuir um recurso superior. Não saber utilizar de forma adequada não resultará em resultados superiores para a organização que o utiliza. A organização que souber a melhor forma maximizar a utilização de seus recursos, considerados importantes para suas atividades, obterá melhores resultados. Neste sentido, Peteraf (1993) classifica os recursos em quatro condições: heterogeneidade, mobilidade imperfeita, limites *ex-ante* e *ex-post*.

A RBV valoriza um recurso único, e como ele é desenvolvido longo do tempo para obter a capacidade de ser inimitável. (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993). Dierickx e Karel (1989), Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que uma organização sustentável possui recursos que não podem ser facilmente imitados pelas outras organizações. E nesse contexto, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram o modelo VRIO. O intuito do VRIO é analisar se os recursos são valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais. Os autores comentam a importância do modelo para análise dos recursos internos da empresa, considerados importantes para as atividades das organizações.

A vantagem competitiva das organizações advém em muitas vezes por meio da utilização correta dos seus recursos internos (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Para Barney (1991), não são todos os recursos considerados importantes que geram ganhos considerados para a organização, e mesmo quando estes recursos geram vantagens, em alguns casos, são facilmente copiados por outras organizações, não sendo estratégico para a organização. Para que sejam estratégicos, devem possuir simultaneamente as quatro características determinadas pelo Modelo VRIO: valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais, chamado modelo VRIO. (BARNEY; HESTERLY, 2007: (i) recursos valiosos: são os recursos que contribuem com melhora da eficiência e eficácia da organização, aproveitando as oportunidades ou neutralizando ameaças. Um recurso de valor para empresa é aquele por exemplo que trouxer, para a organização um aumento de receita, ou em outras situações diminuição de seus custos; (ii) recursos raros: são difíceis de serem encontrados no mercado, poucas organizações o possuem. Assim, se a organização possuir um recurso raro, este, somente proporcionará uma

vantagem competitiva se a organização concorrente não o possuir; (iii) recursos inimitáveis: estes são geralmente recursos valiosos e raros, que outras empresas não possuem e não podem obtê-los ou imitá-los facilmente. Este recurso não pode ser facilmente substituído por outro e este se torna uma ameaça à vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto. (iv) recursos organizacionais: a organização necessita estar estruturada de acordo com seus recursos, para que consiga explorar seus recursos mais importantes da melhor forma. A possibilidade de aproveitamento dos recursos é maior se a organização tiver uma estrutura adequada as suas necessidades.

Rumelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), classificam fatores ou condições em comum que um recurso deve conter para alcançar e manter uma vantagem competitiva: (i) a heterogeneidade dos recursos diz respeito aos diferentes recursos e níveis que estes recursos são encontrados nas organizações. Neste contexto a forma como estes recursos são alocados ou tratados na organização farão com que ela se diferencie no mercado. (PETERAF, 1993). Assim, considera-se que a heterogeneidade entre recursos facilita a vantagem competitiva sustentável de acordo com a importância que o gestor garante a determinado recurso. (BARNEY, 1991).

A segunda classificação ou condições que se apresentam os recursos é a mobilidade imperfeita, que são os recursos não comercializáveis ou mesmo que forem comercializados, a vantagem é maior para quem vende o recurso do que para quem o compra. (PETERAF, 1993).

Um das primeiras condições para que um recurso alcance a vantagem competitiva são os limites *ex-post*, de acordo com Rumelt (1984) são recursos que tem sua heterogeneidade preservadas mesmo após a obtenção de ganho com ele. Peteraf (1993) afirma que deve-se criar ações para proteger o recurso de imitações ou competições no mercado. Outra condição são os limites *ex-ante* afirma que um recurso rentável gerará mais valor quando o custo para a sua implementação for baixo e também a competição por ele, pois a competição poderia gerar possíveis perdas de lucros envolta do recurso (PETERAF, 1993). Para Barney (1991) a concorrência pelo recurso, ocasiona imperfeições no mercado, e permite ao mesmo tempo que a organização obtenha uma vantagem sobre o concorrentes (PETERAF, 1993).

Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) analisaram os recursos de uma cooperativa Agroindustrial, que possui abrangência em diversos Estados do Brasil. Henckels (2015) realizou uma análise dos recursos que contribuem para vantagem competitiva em cooperativas de créditos. Ambos os estudos, obtiveram instrumentos de coleta semelhantes, ao analisar a importância dos recursos físicos, humanos e organizacionais para o alcance da vantagem competitiva sustentável. Ao passo que o estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) identificaram importância em atributos dos recursos humanos e organizacionais, experiência, cultura e reputação, no estudo de Henckels (2015) o recurso físico ganhou destaque quanto a importância para o alcance de vantagem competitiva.

A proposição fundamental exposta na RBV por Foss et al. (2008) é que os recursos devem ser descobertos e ou criados, ao longo do tempo, entre ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, a empresa é melhor entendida com processos gerenciais heterogêneos, reunidos por recursos necessários do ambiente interno para criar um conjunto de oportunidades da empresa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem caráter descritivo e quantitativo, no qual serão descritos os recursos das organizações, sejam elas cooperativas, estimando um percentual que represente a população pesquisada. Além disso, foi possível identificar características dos recursos que levam a vantagem competitiva na visão de gestores de cooperativas, bem como associar os recursos identificados como valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis. A pesquisa quantitativa é uma forma de testar as teorias objetivas, examinando suas variáveis, resultando na medição para que os dados numéricos possam ser analisados de forma estatística. (CRESWELL, 2010).

No tocante ao instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo, optou-se pelo questionário de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) com o objetivo de identificar quais recursos levam as cooperativas a obterem vantagem competitiva sustentável. A coleta dos dados ocorreu no período dos meses de setembro de 2014 a março de 2015. Um total de 215 cooperativas do território nacional distribuídas em 13 segmentos compuseram a amostra da pesquisa. Vale ressaltar que foi aplicado um questionário por cooperativa.

Para análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva e a abordagem hermenêutica. A palavra hermenêutica consiste na conversão de algo impreciso em compreensível (CAMPOS, 1983). A hermenêutica foi utilizada a fim de interpretar as informações obtidas pelos dados secundários. Na análise dos dados quantitativos utilizou-se a estatística descritiva através do cálculo da média, desvio padrão e correlação de Pearson. Por meio do *software Microsoft Office Excel* foi possível analisar os dados primários e gerar gráficos e tabelas com o intuito de facilitar a compreensão e análise dos dados, a fim de identificar quais recursos são considerados geradores de vantagem competitiva sustentável nas cooperativas.

Após tabulados os dados no Excel, foram importados para o *software* estatístico SPSS para desenvolvimento de outras análises, quais sejam: Alpha de Cronbach, Correlação de Pearson, Teste de Normalidade, rotação Varimax e o Teste de Kruskal-Wallis. O Alpha de Cronbach é um indicador da qualidade e veracidade dos dados. Para se ter confiabilidade é aceito um valor Alpha acima de 0,5. No caso dos dados, foram identificados por dimensão Recursos de Capital Físico (RFIS1.1-1.11), Capital Humano (RHUM2.1-2.12) e Capital Organizacional (RORG3.1-3.10). Todos os valores alpha demonstram um índice maior que 0,8, o que demonstrou a alta confiabilidade dos dados.

RFIS 1.1	Local que a cooperativa está instalada
RFIS 1.2	Produtos/serviços que a cooperativa oferta
RFIS 1.3	Gestão integrada da qualidade
RFIS 1.4	Equipamentos que a cooperativa possui
RFIS 1.5	As tecnologias adotadas nos processos de gestão
RFIS 1.6	Investimentos que a cooperativa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura
RFIS 1.7	A agilidade do processo de compra
RFIS 1.8	Ética e respeito ao cooperado
RFIS 1.9	Qualidade dos produtos/serviços em relação à concorrência
RFIS 1.10	Qualidade do meio ambiente
RFIS 1.11	Os meios de transporte da cooperativa
RHUM 2.1	Trabalho em equipe
RHUM 2.2	As avaliações feitas pela cooperativa
RHUM 2.3	Os benefícios oferecidos pela cooperativa
RHUM 2.4	Ambiente de trabalho
RHUM 2.5	Segurança do trabalhador
RHUM 2.6	Os treinamentos oferecidos pela cooperativa
RHUM 2.7	Os recursos humanos (colaboradores da cooperativa)
RHUM 2.8	Incentivos ao crescimento profissional
RHUM 2.9	O conhecimento técnico dos colaboradores
RHUM 2.10	Melhoria contínua
RHUM 2.11	As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia
RHUM 2.12	A qualidade dos serviços prestados aos cooperados
RORG 3.1	Nível de reputação da cooperativa entre os cooperados
RORG 3.2	A cooperação existente entre todos os setores
RORG 3.3	Responsabilidade social
RORG 3.4	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas
RORG 3.5	Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente
RORG 3.6	A marca da cooperativa
RORG 3.7	O nível de sofisticação tecnológica que a cooperativa opera em relação aos seus concorrentes
RORG 3.8	A capacidade de inovação da cooperativa
RORG 3.9	Acesso aos gerentes e diretores da cooperativa
RORG 3.10	Comunicação interna

O teste de Normalidade foi necessário para identificar a disposição dos dados de uma mesma variável. Nesse caso, é necessário identificar se existe normalidade para adotar técnicas paramétricas ou não paramétricas. No caso do estudo, identificou-se a não normalidade dos dados. Para tanto, partiu-se para o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Esse último teste serve para identificar a existência de diferença significativa entre amostras. (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2007). Foi realizado ainda, a análise de conteúdo, com base nos dados secundários, provenientes de informações do setor e de 24 entrevistas realizadas com gestores de cooperativas locais. Após a descrição da metodologia utilizada na pesquisa em questão, apresentam-se no próximo capítulo os resultados obtidos e as análises dos mesmos.

## 4. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta um panorama, caracterizando as cooperativas quanto a sua incidência no mercado. Vale destacar que no Brasil o cooperativismo conta com 6586 cooperativas que atuam em 13 áreas da economia e tem representação reconhecida no cenário socioeconômico do país. (OCB, 2015).

Tabela 1 - Número de cooperativas e seus segmentos.

Segmento	Nº de cooperativas
Agropecuário	1523
Transporte	1088
Crédito	1047
Trabalho	966
Saúde	846
Educacional	294
Produção	243
Habitacional	226
Infraestrutura	128
Consumo	120
Mineral	69
Turismo e Lazer	27
Especial	9
<b>Total</b>	<b>6586</b>

Fonte: Adaptado OCB (2015).

O segmento agropecuário apresenta o maior número de cooperativas, seguido pelo transporte e crédito. A OCB (2015) destaca que 50% de toda produção agropecuária passa por alguma cooperativa. Turismo e lazer apresentam o menor número de cooperativas, porém, este número deve ser observado futuramente, visto a ocorrência de eventos importantes no país, como as Olimpíadas de 2016.

#### **4.1. Identificação da forma em que os recursos são percebidos com relação à obtenção de vantagem competitiva sustentável**

Quanto aos aspectos físicos das cooperativas apresentados, o item “Ética e respeito ao cooperado” foi o de maior importância para as cooperativas. Com 9,1 de média, o item vai ao encontro com o cooperativismo, sua filosofia e valores, de manter a transparência e igualdade com seus cooperados. A “Qualidade dos produtos e serviços oferecidos em relação à concorrência” vem na sequência, recebendo média 8,7. A “agilidade do processo de compra” das cooperativas foi classificada com a média mais baixa na pesquisa, com 7,7. As maiores médias atribuídas ao recurso físico são dos segmentos de artesanato (8,67), trabalho (8,65) e agropecuário (8,48).

Nas estratificações dos Recursos de Capital Humano, constata-se que o nível estratégico das cooperativas considerou que o ambiente de trabalho dos colaboradores é importante para o alcance de vantagem competitiva, com média 8,7. Em sequência estão os itens “benefícios oferecidos pela cooperativa”, “recursos humanos (os colaboradores da cooperativa)” e “qualidade dos serviços prestados aos cooperados”, com médias 8,5. Os itens com as menores médias, recebendo 8,2 foram “trabalho em equipe”, “avaliações feitas pela cooperativa” e “rotinas para desenvolver as atividades”. A busca dos gestores das cooperativas em fazer com que os sócios tenham consciência de que são proprietários do negócio passa basicamente pelo recurso humano. Zen et al. (2009) afirmam que o cooperado é a razão de existir de toda cooperativa. Se a cooperativa não demonstrar preocupação com seu quadro social, poderá perder seu principal recurso.

Observou-se que a característica mais importante dos recursos organizacionais é o de “acesso aos gerentes e diretores”, seguido de “a marca da cooperativa” e do “nível da reputação da cooperativa entre os cooperados”, com médias 9,1, 8,9 e 8,7, respectivamente. As médias mais baixas para este recurso foram atribuídas aos itens “manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas” e “o nível de sofisticação tecnológica que a cooperativa opera em relação aos seus concorrentes”, que apresentaram média 7,8.

A média entre todos os itens oscilou entre 7,8 e 9,1. Num panorama geral, a média de 9,1 para o item “acesso aos gerentes e diretores da cooperativa” foi a mais alta entre todos os recursos, juntamente com o item “ética e respeito com o cooperado”. Com o decorrer do tempo, estes cooperados criam laços com a instituição e geram credibilidade e confiabilidade, elevando a marca da cooperativa, assim como sua reputação.

## 4.2. Correlação dos diferentes segmentos de atuação no mercado e suas análises de capital físico, humano e organizacional

No intuito de identificar a relação entre os recursos físico, humano e organizacional com o tempo de atuação da cooperativa e o seu segmento, realizou-se primeiramente o teste estatístico de normalidade dos dados. Observou-se que os valores-p indicaram um número menor que 0,05 em todos os recursos, não representando a normalidade dos dados. Dessa forma, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, conforme apresentado a seguir. Destaca-se que este teste é utilizado desde que a variável quantitativa Y não atenda às restrições de normalidade (CRESWELL, 2010).

Tabela 2 – Teste de Kruskal – Wallis.

	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Sig. Assint. (2 caudas)	Sig exata (2 extremidades)	Probabilidade de ponto
	Média	Desvio padrão	Absoluto	Positive	Negative		Valor-p		
D1Q1	8,57	1,389	0,226	0,152	-0,226	3,309	0	0	0
D1Q2	8,46	1,278	0,196	0,122	-0,196	2,881	0	0	0
D1Q3	7,88	1,362	0,205	0,116	-0,205	3,008	0	0	0
D1Q4	8,31	1,253	0,208	0,127	-0,208	3,045	0	0	0
D1Q5	7,97	1,268	0,16	0,156	-0,16	2,345	0	0	0
D1Q6	7,92	1,346	0,151	0,137	-0,151	2,219	0	0	0
D1Q7	7,67	1,472	0,226	0,155	-0,226	3,313	0	0	0
D1Q8	9,08	1,167	0,264	0,215	-0,264	3,871	0	0	0
D1Q9	8,74	1,125	0,218	0,132	-0,218	3,194	0	0	0
D1Q10	8,44	1,324	0,212	0,127	-0,212	3,111	0	0	0
D1Q11	7,76	2,018	0,227	0,133	-0,227	3,325	0	0	0
D2Q1	8,24	1,291	0,16	0,136	-0,16	2,344	0	0	0
D2Q2	8,17	1,298	0,159	0,139	-0,159	2,33	0	0	0
D2Q3	8,46	1,088	0,216	0,138	-0,216	3,161	0	0	0
D2Q4	8,67	1,151	0,236	0,124	-0,236	3,463	0	0	0
D2Q5	8,6	1,191	0,202	0,122	-0,202	2,964	0	0	0
D2Q6	8,49	1,215	0,172	0,172	-0,172	2,529	0	0	0
D2Q7	8,54	1,062	0,198	0,198	-0,164	2,906	0	0	0
D2Q8	8,43	1,153	0,174	0,161	-0,174	2,548	0	0	0
D2Q9	8,4	1,075	0,192	0,192	-0,164	2,819	0	0	0
D2Q10	8,34	1,103	0,185	0,185	-0,164	2,716	0	0	0
D2Q11	8,24	1,154	0,164	0,163	-0,164	2,41	0	0	0
D2Q12	8,51	1,106	0,207	0,142	-0,207	3,035	0	0	0
D3Q1	8,7	1,104	0,262	0,175	-0,262	3,843	0	0	0
D3Q2	8,21	1,285	0,161	0,141	-0,161	2,359	0	0	0
D3Q3	8,19	1,558	0,223	0,125	-0,223	3,275	0	0	0
D3Q4	7,82	1,433	0,163	0,163	-0,144	2,383	0	0	0
D3Q5	7,9	1,203	0,168	0,168	-0,157	2,47	0	0	0
D3Q6	8,93	1,063	0,224	0,157	-0,224	3,282	0	0	0
D3Q7	7,88	1,453	0,197	0,152	-0,197	2,889	0	0	0
D3Q8	7,89	1,396	0,183	0,129	-0,183	2,684	0	0	0
D3Q9	9,07	1,081	0,233	0,195	-0,233	3,42	0	0	0
D3Q10	8,04	1,475	0,148	0,105	-0,148	2,165	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para estimar a confiabilidade dos dados coletados, utilizou-se o cálculo do Alfa de Cronbach. O resultado obtido foi maior de 0,800 em todos os recursos, o que leva ao entendimento de que todas as questões do método de pesquisa foram válidas para a composição da análise dos dados. Foi possível perceber que os recursos (valor- $p < 0,05$ ) possuem diferenças significativas em relação aos três grupos de tempo de atuação. Destacam-se “os investimentos que a cooperativa faz para manter sua estrutura” (RFIS6), “ética e respeito ao cooperado” (RFIS8), “qualidade do meio ambiente” (RFIS10) e “os meios de transporte da cooperativa” (RFIS11). Estas características do capital físico são percebidas com diferenças significativas em relação ao tempo de atuação, ou seja, as cooperativas atribuem importâncias divergentes para estes recursos no decorrer de sua trajetória.

Observou-se também o recurso de capital humano obteve diferença significativa entre as respostas: “ambiente de trabalho” (RHUM4), com valor de 0,010. Entende-se que a importância do capital humano para obtenção de VCS é semelhante para as cooperativas quanto ao seu tempo de atuação. Isto vai ao encontro do pressuposto desta pesquisa, de que o recurso humano é o principal fator para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

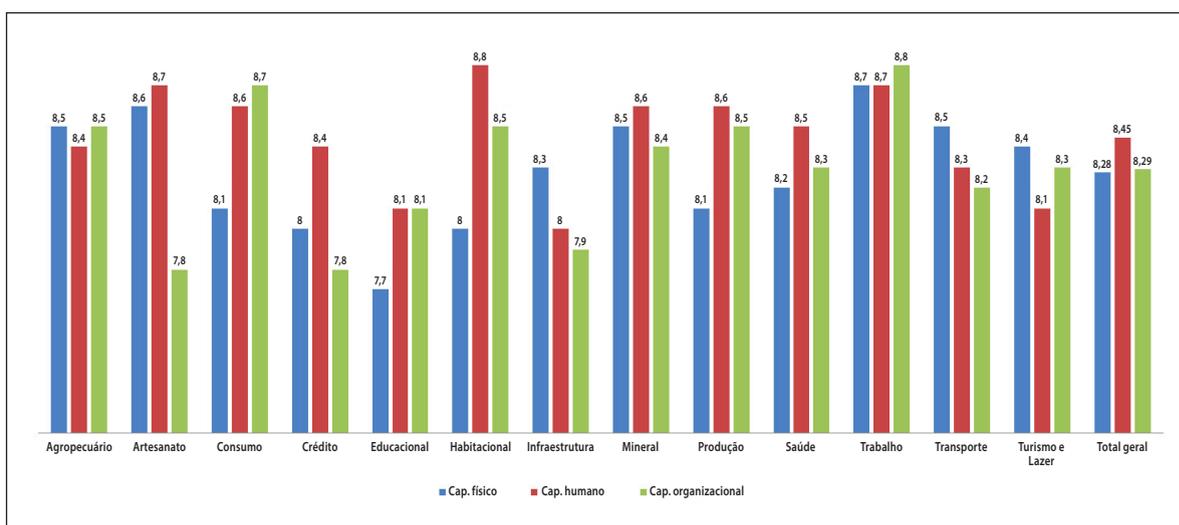
Quanto ao capital organizacional, 50% dos recursos obtiveram diferenças significantes de acordo com a trajetória das cooperativas, como pode ser observado nas figuras 4 e 5. São eles: “nível de reputação da cooperativa entre os cooperados” (RORG1), “responsabilidade social” (RORG3), “acompanhamento das atividades que são realizadas” (RORG5), “capacidade de inovação” (RORG8) e “acesso aos gerentes e diretores” (RORG9). Isto indicou que os recursos organizacionais são vistos de diferentes formas no decorrer da trajetória da organização, apesar de conter itens importantes para qualquer organização como a reputação entre os cooperados e a capacidade de inovação.

Apenas quatro das 11 questões do capital físico não atingiram diferença significativa nas respostas. As características do recurso físico que foram apontadas com baixa diferença foram: “equipamentos que a cooperativa possui” (RFIS4), “os investimentos que a cooperativa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” (RFIS6), “a agilidade no processo de compra” (RFIS7) e “ética e respeito ao cooperado” (RFIS8). Percebe-se que as cooperativas, mesmo em segmentos distintos, prezam pelo relacionamento com seu cooperado, a fim de alcançar VCS. Wernerfelt (1984) destaca que os dirigentes não podem perder o foco no cooperado, sendo este o seu principal *stakeholder*.

A análise do capital de recurso humano apontou para divergência nas percepções em quatro dos 12 itens: “os benefícios oferecidos pela cooperativa” (RHUM3), “os treinamentos oferecidos pela cooperativa” (RHUM6), “o conhecimento técnico dos colaboradores” (RHUM9) e “melhoria contínua” (RHUM10). Estas informações levam a entender que, de acordo com o segmento da cooperativa, os gestores tendem a perceber de maneiras semelhantes os recursos relacionados a seu capital humano, levando ao entendimento, mais uma vez, de que o recurso humano pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável.

Das 10 características do recurso organizacional, apenas duas não obtiveram diferenças significativas, sendo: “o nível de reputação da cooperativa entre os cooperados” (RORG3) e “a cooperação existente entre todos os setores” (RORG2). De forma geral, para todos os segmentos, as cooperativas entendem que o nível de reputação entre seus cooperados e a cooperação existente entre os setores é importante para o alcance de VCS. Oliveira, Lages e Moraes (2010) reforçam que o cooperativismo tem se apresentado como um movimento social em grande parte dos países, distribuindo renda e promovendo ações, resultando na satisfação das necessidades e interesses comuns, além de atender seu quadro social nos mais diversos ambientes, como o econômico, social e cultural. Tais ações levam por elevar o nível de reputação com que o quadro social percebe sua cooperativa.

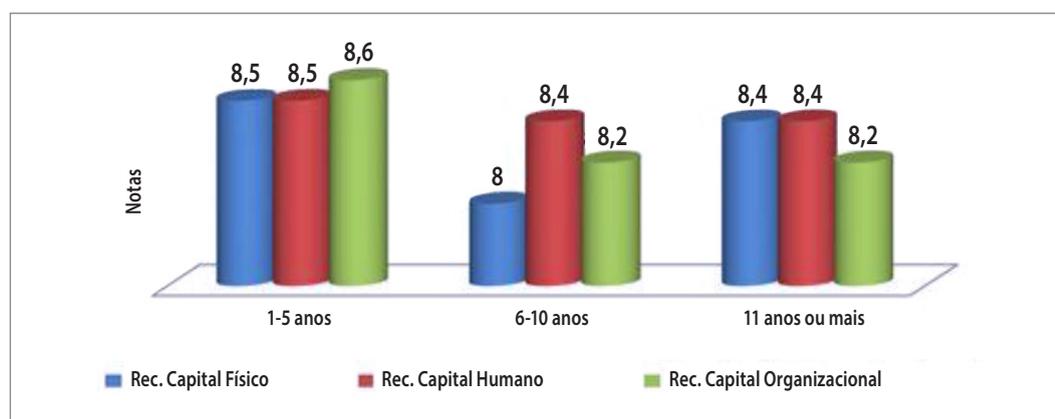
Gráfico 1 – Média geral por Recurso/Segmento.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 1 apresenta a média que cada segmento de cooperativas atribui aos recursos para obtenção de vantagem competitiva sustentável. Consta-se que, entre os 13 ramos participantes da pesquisa, cinco resultaram no recurso humano como fonte de vantagem competitiva. As médias mais altas para o recurso físico foram atribuídas pelo segmento de trabalho (8,7), agropecuário (8,5) e transporte (8,5). No recurso de capital humano, os segmentos habitacionais (8,8), artesanato (8,7), trabalho (8,7), consumo (8,6) e mineral (8,6) apresentaram as maiores médias. Já o recurso de capital organizacional expõe as maiores médias com os segmentos de trabalho (8,8), consumo (8,7), agropecuário (8,5), habitacional (8,5) e produção (8,5). As médias variaram entre 7,7 e 8,8, apontando que a combinação de recursos pode gerar vantagem competitiva sustentável.

Gráfico 2 – Comparativo entre Recurso e Tempo de atuação.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Diante do Gráfico 2, observou-se que o recurso de capital humano praticamente manteve-se na média para as cooperativas independente do tempo de atuação. Já o recurso organizacional apresenta-se como mais importante para as cooperativas mais novas. Esta visão pode ser entendida como a preocupação de novas cooperativas estabelecerem-se no mercado, criando um nível de reputação entre seus cooperados, fortalecendo sua marca e aumentando sua capacidade de inovação. O recurso de capital físico oscilou entre o tempo de atuação, diminuindo cerca de 6% entre cooperativas com tempo de atuação de 1 a 5 anos para as atuantes de 6 a 10 anos. Para as cooperativas com mais de 11 anos de atuação, o recurso de capital físico volta a tornar-se mais importante, aumentando em 5% em relação ao tempo anterior.

### 4.3. Correlação dos diferentes recursos e identificação das combinações entre eles

Para correlacionar diferentes recursos e identificar se as combinações entre eles são significantes, foi utilizado a correlação de Pearson. Foram identificadas convergências significantes.

Entre as principais correlações observou-se a relação entre as características “gestão da qualidade integrada” também obteve correlação com outras duas características: “as tecnologias adotadas nos processos de gestão”, o que significa que a importância atribuída ao primeiro tende a ser dada também ao segundo, gerando uma correlação de 0,548; e com “os investimentos para manter seus equipamentos e toda sua estrutura”, com 0,571. A importância para as respostas atribuídas para “qualidade do meio ambiente” seguiram a mesma tendência para “responsabilidade social” obtendo uma correlação de 0,589. Isto demonstra uma combinação de diferentes recursos, sendo o primeiro um recurso físico e o segundo um recurso organizacional. Pinho (1966) destaca que as cooperativas desempenham papel na educação e na sociedade, que é considerada por economistas como uma característica valiosa da filosofia cooperativista.

O estudo demonstrou forte relação entre “trabalho em equipe” e “as avaliações feitas pela cooperativa”, ambos os itens pertencentes ao recurso humano. Oliveira, Lages e Morais (2010) apontam que o cooperativismo permite um crescimento de forma conjunta, baseada na constatação de geração de valor, estabelecendo um equilíbrio entre os agentes sociais e econômicos do ambiente. Esta foi a correlação que obteve o maior valor, com 0,717. Em “As avaliações feitas pela cooperativa” também possui correlações com “os incentivos ao crescimento profissional” e “melhoria contínua”. Entende-se que as cooperativas veem com alta importância seu capital humano para o alcance de VCS, visto atribuir importância semelhante para o crescimento e a melhoria contínua de seu quadro de colaboradores.

O recurso organizacional foi o que mais apresentou correlação entre seus itens, com cinco apontamentos acima de 0,500. O “acompanhamento das atividades realizadas diariamente” possui correlações com: “a cooperação existente entre todos os setores”, “manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas” e “comunicação interna”. O “acesso aos gerentes e diretores” possui correlação com: “capacidade de inovação da cooperativa” e “comunicação interna”. Presume-se que as cooperativas entendem os recursos organizacionais importantes para a obtenção de VCS, através do uso correto das instruções internas de trabalho, aliada a comunicação interna e a capacidade de inovação.

A variância total explicada demonstrou que os fatores agrupados puderam ser explicados por meio de 9 dimensões (Fatores). Existem 9 fatores com valores próprios superiores a um e, no seu conjunto, explicam 67,028% da variância total. Fatores adicionais não iriam melhorar significativamente o nível de variância explicada, assim, não serão adicionados novos fatores. Para análise da matriz rotacionada (Varimax) é importante, a partir desse agrupamento, a percepção do pesquisador sobre a capacidade de explicar ou analisar esses fatores. A rotação Varimax realiza uma espécie de rotação ortogonal (mantém os fatores perpendiculares entre si, ou seja, sem correlação entre eles). A matriz, após a rotação dos fatores (Rotated Component Matrix), permite uma classificação mais precisa das variáveis (questões) em cada um dos fatores latentes (CORRAR et al., 2007).

A Classificação dos Fatores foi aplicada e demonstra os dados da rotação Varimax. O resultado obtido foi o agrupamento em seis fatores. O fator 1 agrupou 27 das 33 questões, sendo distribuídas em 8 referente ao recurso físico, 11 do recurso humano e 8 do recurso organizacional. O segundo fator agrupou somente uma variável, do capital organizacional. O recurso físico e organizacional foi combinado no fator três, com um questionamento de cada. O fator quatro agrupou apenas uma característica do recurso físico, bem como o fator 6. E, por fim, o agrupamento 8 obteve um recurso humano. O desempenho estratégico das organizações é o resultado dos recursos internos e as capacidades que controlam.

Apesar da combinação de recursos como possível fonte de VCS, as cooperativas identificam que alguns recursos possam ser analisados individualmente. O fator 2 apontou para uma análise individual do item “acesso aos gerentes e diretores da cooperativa”. O fator 4 indicou a análise em particular do item “local em que a cooperativa está instalada”. Os fatores 6 e 8 também apontaram para uma análise específica de itens como “os meios de transporte da cooperativa” e “segurança do trabalhador”, respectivamente. Entende-se que a combinação de

recursos, de maneira geral, é que pode trazer vantagem competitiva sustentável para as cooperativas. Na sequência são discutidos os principais resultados da pesquisa e confrontados com a literatura e estudos empíricos sobre a temática proposta.

No que tange ao capital físico ficou evidenciado fatores como ética, investimentos em estrutura e meios de transporte das cooperativas. O recurso físico também se destacou nos estudos de Kayo et al. (2006), Silva e Teixeira (2010), Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011), Coelho (2013), Rutzen (2013) e Henckels (2015). Em Kayo et al. (2006), Silva e Teixeira e Coelho (2013) e Rutzen (2013) o destaque maior foi para o local e variedade de produtos. Vale ressaltar que esses recursos foram considerados fontes de vantagem competitiva em setores distintos e diferentes a amostra utilizada nesse estudo. Enquanto que para os estudos de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) e Henckels (2015), ambos realizados em cooperativas à luz da RBV, os recursos físicos tiveram destaque semelhante no tange a atributos de estrutura e os seus investimentos para com a cooperativas (pode-se considerar aqui como retorno, pelo próprio princípio no cerne de uma organização caracterizada como cooperativa).

Essa realidade demonstra que dependendo o segmento da organização, os recursos podem ser percebidos como importantes de forma diferente. Para tanto, é preciso considerar a heterogeneidade dos recursos, bem como os limites *ex-ante* e *ex-post* (PETERAF, 1993). Rugman e Verbeke (2002) afirmam que a visão baseada em recursos tem a capacidade de reunir um conjunto de fatores sejam internos, econômicos e ou atrelados às ações estratégicas. A organização pode obter vantagem competitiva superior analisando os recursos que já controla e que são percebidos como importantes para a sua sustentabilidade (BARNEY, 2001).

O recurso humano teve em sua maioria percepções semelhantes. Entende-se que, de acordo com sua trajetória, o capital humano das cooperativas é visto como importante para a obtenção de VCS. Esse mesmo resultado foi encontrado nos estudos de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) e Henckels (2015) em que a experiência e reputação da cooperativa obtida ao longo de sua trajetória, transformam-se em um importante recurso para o alcance da vantagem competitiva. Por se tratar de um ativo intangível, Barney (2001) aponta que a vantagem competitiva está na impossibilidade dos concorrentes utilizarem as mesmas estratégias que determinada organização, porém, esta vantagem não exclui a possibilidade da concorrência em agir e elaborar novas estratégias para criação de valor. O valor humano é destacado também nos estudos de Kayo et al. (2006), Massukado e Teixeira (2008) e Coelho (2013) que reforçam o atendimento e relacionamentos, sejam eles internos ou externos, recursos importantes para o alcance da vantagem competitiva. Dessa forma, o recurso humano parece demonstrar que, de uma forma geral, quando bem exploradores, são recursos importantes no alcance de vantagens competitivas.

Pavão, Sehnem, Hoffmann (2011) e Massukado e Teixeira (2009) também destacam a reputação, a marca e a imagem do organizacional como recurso organizacional para alcance de vantagem competitiva. A legitimidade de uma organização, seguindo a ideia de Barney (2001) e Barney e Herterly (2007) pode ser considerado um recurso raro e de difícil imitação, já que a dependência de trajetória de uma organização, no caso daqui uma cooperativa, poderá garantir melhores condições para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, é importante destacar que foram encontradas correlações entre recursos físicos, humanos e organizacionais. Essa realidade vai ao encontro de Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993) em que o acúmulo ou estoque de recursos, bem como a combinação estratégica entre eles pode ser importante para melhores fontes de vantagens competitivas. Portanto, é importante ter uma visão baseada em recurso (RBV). Pois, conforme Kretzer e Menezes (2006) e Teece, Pisnao e Shuen (2007), é na RBV que a organização possui condições e capacidades para melhor uso dos recursos desde que sejam importantes e tenham determinadas características, como principalmente, a dificuldade de imitação, para alcance de vantagem competitiva.

## 5. CONCLUSÕES

A estratégia e a visão baseada em recurso são dois temas recorrentes na literatura, por estarem diretamente relacionadas com o contexto em que as organizações estão inseridas. As cooperativas de créditos também estão em ascensão no mercado nacional, sendo os principais fatores motivadores deste estudo. Por meio deste estudo, foi possível perceber que as cooperativas desta amostra, prezam pela inter-relação na acessibilidade ao alto escalão, o que pode possibilitar o compartilhamento de ideias provenientes também do operacional. Outro dado relevante, foi em relação à imagem das cooperativas perante seus cooperados, na qual é vista com importância pelos gestores. Uma vez que a marca da cooperativa está evidenciada de forma positiva, o nível de reputação da cooperativa, conseqüentemente, deve aumentar.

Entre os principais resultados, vale destacar a percepção distinta entre as cooperativas para algumas características, como “ética e respeito ao cooperado”, “investimentos que a cooperativa faz para manter sua estrutura” e “os meios de transporte da cooperativa”. O recurso humano teve em sua maioria percepções semelhantes. Entende-se que, de acordo com sua trajetória, o capital humano das cooperativas é visto como importante para a obtenção de VCS. O recurso organizacional apresentou 50% de diferenças significativas entre os itens.

Os testes efetuados entre a percepção das cooperativas quanto ao segmento de atuação apresentaram que quatro das 11 características do capital físico não obtiveram diferenças significativas nas respostas, sendo: “equipamentos que a cooperativa possui”, “investimentos que a cooperativa faz para manter toda sua estrutura”, “a agilidade no processo de compra” e “ética e respeito ao cooperado”. Percebe-se que as cooperativas atribuem importância semelhante quanto ao respeito ao seu quadro social. Isto reforça a percepção de que o cooperado é o principal *stakeholder* de uma cooperativa.

De acordo com o segmento de atuação, as cooperativas atribuíram distintas visões em quatro itens do recurso de capital humano. Os itens que apresentaram diferença foram: “os benefícios oferecidos pela cooperativa”, “os treinamentos oferecidos pela cooperativa”, “o conhecimento técnico dos colaboradores” e “melhoria contínua”. O recurso de capital organizacional obteve dois itens que não possuem diferença significativa: “nível de reputação da coo-

perativa entre os cooperados” e “cooperação existente entre todos os setores”. Isto aponta para a preocupação dos gestores em fortalecer a cooperativa entre os associados, exercendo um papel fundamental nos ambientes econômico, social e cultural. Vale destacar que a correlação que apresentou o valor mais alto foi encontrada no capital de recurso humano através do item “trabalho em equipe” com “as avaliações feitas pela cooperativa”. O recurso organizacional foi o que mais apresentou correlação entre seus itens.

O item “o acompanhamento das atividades realizadas diariamente” apresentou correlação com os itens “a cooperação existente entre todos os setores”, “manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas” e “comunicação interna”. O item “acesso aos gerentes e diretores” obteve correlação com “a capacidade de inovação da cooperativa” e “comunicação interna”.

A contribuição deste estudo para as organizações, pode-se dar pelo aumento da consciência sobre como as cooperativas são vistas pelos seus próprios trabalhadores e sobre a aplicação do modelo estratégico proposto na pesquisa no contexto brasileiro. Como limitação do estudo, pode-se destacar o acesso às cooperativas. Porém, no panorama nacional, é notório o distanciamento que as empresas ainda possuem das universidades, o que na maioria das vezes, dificulta o acesso aos dados para pesquisas. Para próximos estudos, sugere-se a continuação da aplicação deste trabalho com outras áreas de atuação, como a indústria e a área de ensino superior. Aprofundar a pesquisa no ramo de cooperativismo faz-se pertinente também, uma vez que o crescimento deste tipo de instituição vem ganhando destaque no mercado atual.

## REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14. p. 33-46, 1993.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 2001.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, J. L. *Fontes de vantagem competitiva sustentável em empresas do setor de comércio varejista de material de construção do Distrito Federal*. 2013. 65 f. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília, Distrito Federal, 2013.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIERICKX, I. COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Fontainebleau Cedex, v. 35, p. 1506-1511, 1989.

- GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** p. 114-134. 1991.
- FOSS, N. J; KLEIN, P. G; KOR, Y. Y; MAHONEY, J. T. Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis. **Strategic Entrepreneurship Journal**, n. 2, p. 73-94, 2008.
- HENCKELS, D. **Recursos de Cooperativa que levam a vantagem competitiva sustentável**, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, Santa Catarina, 2015.
- HOOLEY, G.; FAHY, J.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. **Journal of Market - Focused Management**, v. 4, n. 3, p. 259-274, 1999.
- KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L. M.; NAKAMURA, W. T.; Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.
- KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 41, n. 1, p. , 2004.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, p. 63-67, 2006.
- LAMB, L.; MORENO, M. C.; BECKER, G. V. **A Análise dos Recursos e Capacidades Utilizados por Operadores Logísticos Segundo o Modelo VRIO.** 2009.
- MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. A Visão Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: o caso de Curitiba – PR. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 2, 2008.
- MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **OCB**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 29 jul. 2015.
- PAVÃO, P. M. Y.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: John Wiley, 1959.

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

PINHO, D. B. **O que é cooperativismo**. São Paulo: S. A, 1966.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

RUTZEN, F. **Capital Humano como recurso para vantagem competitiva sustentável em organizações da construção civil em Santa Catarina**, 2013. 226 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, Santa Catarina, 2013.

SILVA, J. H.; TEIXEIRA, R. M. Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos. **Latin American Journal of Business Management**. v. 1, n. 1, p. 119-145, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities ant strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509 -533, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. A Internacionalização de empresas em Clusters industriais e a Visão Baseada em Recursos. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, SP, **Anais... XXXIII EnANPAD**, 2009.

