

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E LEGITIMIDADE DOS STAKEHOLDERS (CLIENTES) DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA DE BLUMENAU-SC-BRASIL

Michael Samir Dalfovo^a, Mirian Magnus Machado^b, Andressa Gonçalves^c, Taiane Izabel Labes^d

^a Doutor em Administração e Turismo. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. e-mail. Máximo de uma linha.

^b Doutora em Ciências Contábeis e Administração. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. mirianmagnus@gmail.com

^c Mestre em Administração. Instituto Blumenauense de Ensino Superior. dessa.cool@gmail.com

^d Bacharel em Administração. Instituto Blumenauense de Ensino Superior; tai_403@hotmail.com

Informações de Submissão

Michael Samir Dalfovo, endereço: Rua Luzia Soares, 90 - Blumenau - SC - CEP: 89032-678.
Recebido em 05/01/2017
Aceito em 15/07/2018
Publicado em 15/07/2018

Palavras-chave

Visão baseada em Recursos.
Legitimidade. Stakeholders.

Keywords

Resource based View. Legitimacy.
Stakeholders.

Resumo

A Visão Baseada em Recursos (RBV) uma combinação de fatores que analisam o ambiente interno da organização, o que ela exerce bem, o meio competitivo em que está inserida, seus concorrentes e o que o mercado está exigindo. O estudo possui como objetivo analisar a Visão Baseada em Recursos na percepção dos gestores dos maiores supermercados de Blumenau SC e caracterizar os fatores que compõe a legitimidade dos Stakeholders. Foi realizada uma pesquisa com oito gestores dos grandes supermercados de Blumenau e com quatrocentos Stakeholders (clientes). A pesquisa caracteriza-se como descritiva e abordagem quantitativa. A análise dos dados em RBV, ocorreu com os oito gestores de supermercados de Blumenau. Foram utilizadas técnicas de análise descritivas como: média, desvio-padrão e correlação de Pearson. Para a Legitimidade dos Stakeholders considerou-se Média e Desvio Padrão, a Análise Fatorial Confirmatória de uma única Dimensão de onze fatores. Os resultados encontrados demonstram que houve dois recursos que mais se destacaram na dimensão Visão Baseada em Recursos com médias de 6,88. Na dimensão Legitimidade dos Stakeholders a maior carga fatorial encontrada de 82%. Foram encontradas várias correlações significativas na dimensão Visão Baseada em Recursos

Abstract

The Resource Based View (RBV) a combination of factors that analyze the internal environment of the organization, it plays well, the competitive environment in which it operates, its competitors and the market is demanding. The study has to analyze the Resource Based View on the perception of managers of the largest supermarket Blumenau SC and characterize the factors that make up the legitimacy of stakeholders. A survey of eight managers of large supermarkets of Blumenau and four stakeholders (customers) was performed. The research characteria as descriptive and quantitative approach. Data analysis in RBV, occurred with eight managers Blumenau supermarket. Descriptive analysis techniques were used

as: mean, standard deviation and Pearson correlation. For Legitimacy of stakeholders considered mean and standard deviation, the Confirmatory Factor Analysis of a single dimension of eleven factors. The results showed that there were two features that stood out in the dimension Resource Based View with average of 6.88. Legitimacy in the size of the Stakeholders the largest factor loading of 82% found several significant correlations were found in the dimension Resource Based View.

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam estar sempre de olho no mercado, observando seus concorrentes, suas estratégias que poderão resultar em uma vantagem competitiva diferente de que sua empresa possui. Administração Estratégica é parte de um processo contínuo, com a determinação da missão e seus objetivos, definindo seus pontos fortes e fracos do ambiente interno, e suas ameaças e oportunidades no ambiente externo, formulação, implementação e controle das estratégias para se chegar aos objetivos propostos pela alta administração. De acordo com Barney e Hesterly (2007) para se alcançar uma vantagem competitiva à empresa precisa ter uma boa estratégia.

O planejamento estratégico é importante para as empresas serem competitivas e sobreviverem diante de um mercado acirrado. Com o mercado em constantes mudanças, as empresas e organizações precisam ser mais eficientes, eficazes e efetivas para um melhor futuro da empresa.

Para terem um posicionamento vantajoso se comparado aos seus concorrentes, as empresas precisam avaliar seus recursos e suas capacidades. A partir dos recursos internos da empresa, auxilia na busca pela vantagem competitiva, essa avaliação se dá pela Resource Base View (RBV) traduzida por Visão Baseada em Recursos, uma corrente teórica. (HEXSEL; LAGRECA, 2007).

O valor dos recursos é interligado com as forças do mercado. O mesmo recurso pode não ser valioso para todas as empresas. Para aceitação do ambiente, as empresas buscam ter atitudes positivas. A empresa precisa buscar uma condição ou estado de acordo com o sistema de valores com o sistema social maior que está integrada. (LINDBLUM, 1994).

Conforme Parsons (1956) as organizações precisam de alguma forma contribuir para a sociedade e sendo assim são definidas como um sistema social redirecionado para atingir uma meta específica. As organizações precisam ser compreendidas por sua congruência com os valores de tal ambiente, também seu conjunto de normas, crenças e leis. A legitimidade

organizacional faz referência aos sistemas de valores de níveis mais amplos que o organizacional.

Os Stakeholders (Clientes) possuem uma participação importante para as organizações, legitimando as suas ações, tendo assim um papel direto ou indireto na organização na gestão e também influenciando nos resultados da organização. Através dele que as organizações irão melhorar e aprimorar seus produtos/serviços, para atingir uma lucratividade para a organização e a satisfação dos seus clientes. As organizações precisam manter sempre relações harmônicas com a sociedade, seus Stakeholders.

O objetivo desta pesquisa é analisar as características do setor supermercadista blumenauense quanto a Visão Baseada em Recursos (RBV) e Legitimidade dos Stakeholders, caracterizando o setor supermercadista em nível nacional, estadual e regional. Analisando a Visão Baseada em Recursos na percepção dos gestores dos maiores supermercados de Blumenau SC e caracterizar os fatores que compõe a legitimidade dos Stakeholders (Clientes).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações estão sujeitas a constantes mudanças no ambiente, assim a administração estratégica se faz necessária para que as organizações obtenham vantagem competitiva. Neste capítulo também são abordados os assuntos de Visão Baseada em Recursos e a Legitimidade dos Stakeholders.

2.1 Administração Estratégica e Vantagem Competitiva

Conforme Barney e Hesterly (2007) uma boa estratégia precisa gerar realmente vantagens competitivas. As teorias de como ganhar vantagem competitiva são baseadas em um conjunto de suposições e hipóteses para um determinado setor evoluir na competição, e com isso obter lucros para a organização. Quanto mais aprimorado as suposições e hipóteses, maiores serão as chances de a empresa obter vantagens competitivas na implementação de suas estratégias, porém se essas hipóteses e suposições não forem aprimoradas, dificilmente se tornarão uma fonte de vantagens competitivas para a empresa. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A Vantagem competitiva é quando as empresas conseguem gerar maior valor econômico do que os seus concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios ganhos que um cliente compra em produtos ou serviços e o custo econômico que esses produtos ou serviços geram. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2 Visão Baseada em Recursos

As empresas devem avaliar os recursos e capacidades que possuem para terem um posicionamento vantajoso comparado aos seus concorrentes. Essa avaliação se dá pelo RBV, corrente teórica, que ajuda para buscar vantagem competitiva a partir dos recursos internos da empresa. (HEXSEL; LAGRECA, 2007).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) demonstra uma combinação de fatores que analisam o ambiente interno da empresa, o que ela pratica bem, analisam o ambiente externo e o meio competitivo que a organização está inserida, o que os concorrentes estão oferecendo e o que o mercado está exigindo. (FORTE; MOREIRA 2007).

Conforme Forte e Moreira (2007) a empresa deve analisar suas competitividades dinâmicas para então determinarem a atratividade de sua organização, investindo em suas capacidades dinâmicas organizacionais. Se a organização ignorar o mercado, estará sujeita a realizar grandes investimentos que não trarão retorno para a empresa e se os seus concorrentes também forem ignorados, os lucros que poderiam resultar das estratégias baseadas nos recursos, desaparecerão na luta para obter esses recursos, pois no caminho desse processo, alguns fatores foram ignorados pela empresa.

De acordo com Barney (1986) os custos podem ser reduzidos dentro de uma organização, através da aquisição ou desenvolvimento dos recursos que irão permitir que essas empresas se tornem mais eficientes. Quando as organizações possuem informações privilegiadas ou possuem rendas superiores às demais empresas, podem adquirir recursos a um custo menor, antecipando seu valor integral.

Em Barney (1991) existem quatro atributos que um recurso precisa possuir para ter uma vantagem competitiva sustentável: precisa ser valioso, raro, dificilmente vendido ou trocado e dificilmente copiado ou imitado. Os recursos que a empresa possui, servem como uma vantagem competitiva. Os recursos são valiosos quando permitem que a empresa se beneficie dele, implementando estratégias que melhorem sua eficiência ou eficácia. Os atributos qualificados como fontes de vantagem competitiva se tornam recursos quando exploram oportunidades ou neutralizam as ameaças no ambiente da empresa.

Os recursos que a empresa possui, são os insumos ao processo produtivo como prédios, equipamentos, marcas, patentes, recursos financeiros, e as habilidades que cada colaborador possui. As capacidades que as empresas possuem, resulta das habilidades de combinar esses recursos, dando maior facilidade em melhorar os produtos, pesquisar os mercados, ministrar controles financeiros e continuar as relações em torno de seus clientes. (HEXSEL; LAGRECA, 2007).

A empresa tem uma vantagem competitiva quando se cria uma estratégia de valor que seus concorrentes não possuem. Se um recurso valioso é possuído por muitas empresas, essas empresas tem a capacidade de explorar esses recursos, tornando assim uma estratégia comum, deixando de ser uma vantagem competitiva. As rendas superiores derivam da capacidade que a empresa tem, em implantar esses recursos específicos valiosos para os clientes, raros e dificilmente de se copiar, e substituído na empresa. (BARNEY, 1991).

Para Barney (1991) são valiosos os recursos quando trazem benefícios à empresa, como reduzindo os custos, e aumentando as receitas comparando com o que outra empresa não teria esses recursos disponíveis para se beneficiar. A Visão Baseada em Recursos para Collis e Montgomery (1995) está voltada para os recursos da empresa, e para a importância da influência do ambiente competitivo para o seu sucesso.

Considerado os fundamentos da administração estratégica em longo prazo os recursos e as capacidades dos recursos internos e as capacidades fornecem a direção para a estratégia da empresa, sendo a fonte primária para alcançar o lucro da empresa. Os clientes estão em uma fase onde suas preferências são passageiras, e a tecnologia do mundo evolui cada vez mais, assim uma orientação focada no ambiente externo da organização irá proporcionar um suporte para a construção de uma estratégia em longo prazo. (GRANT, 1991).

Os recursos podem ter uma variedade de formas, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos de ativos tangíveis são as propriedades, instalações, matéria prima, estoques entre outros, já os ativos intangíveis são marcas, conhecimento tecnológico, patentes e as capacidades organizacionais sendo elas as habilidades que a organização possui. (COLLIS; MONTGOMERY, 1995)

Em Collis e Montgomery (1995) os recursos construídos ao longo do tempo transformam a empresa e seus produtos, aumentando a qualidade para serem bem-sucedidos no mercado. Os recursos não podem ser avaliados de forma isolada, pois o seu valor é determinado interligado com as forças do mercado. Um recurso que é valioso para uma empresa, pode não ser para outra empresa.

Para Grant (1991) a estratégia é influenciada pelos recursos acumulados que a empresa terá em determinado tempo. Para estabelecer uma posição vantajosa a empresa precisara ter domínio superior da tecnologia de processo, acesso a matérias-primas e mão de obra com baixo custo. Outro fator é a reputação de suas marcas comparada a dos seus concorrentes, os acessos tecnológicos, e o Marketing que a empresa possui. Os objetivos de posicionamento e os recursos precisam se complementar.

Ghemawat e Sol (1998) enfatizam a importância das decisões relacionadas aos recursos específicos, pois além de serem importantes para a vantagem competitiva através da posição e diferenciação, elas também poderão trazer riscos para as empresas, então empresas que possuem recursos específicos, conseguem evitar que seus concorrentes, consigam produzir.

As capacidades estratégicas se tornam fontes para a lucratividade, pois a competitividade da firma é uma função da firma e do acúmulo de capacidades organizacionais. Para ter um nível maior de competências no mercado internacional, maior precisara ser o conhecimento acumulado. Para ter elevado comprometimento de recursos é necessário o desempenho das firmas, inferido pelo grau de internacionalização. (PEHRSSON, 2000).

As empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável encontrando valor de um jeito que seus concorrentes não conseguiram imitar. Mesmo com as fontes tradicionais de vantagem competitiva, que são recursos, naturais, tecnologia, economias de escala entre outros, gerem valor, com os mercados cada vez mais atualizados, está cada vez mais fácil de imitar os recursos de seus concorrentes, sendo assim os recursos humanos se tornam mais especiais para a organização, para terem mais vantagem competitiva sustentável. (BECKER; GERHART, 1996).

Conforme Foss (1997) é considerado um processo contínuo a criação de valor da empresa. Esse valor do recurso está continuamente sujeito a negociações, sendo proposto por várias partes interessadas, incluindo os clientes, concorrentes, fornecedores e colaboradores. Não existe um ponto específico para que os recursos se tornem valiosos, isso está em um processo contínuo de fluxo de ganhos e perdas de valor.

Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos satisfazem os ativos tangíveis e intangíveis, de posse e controle interno das organizações que poderão sustentar a sua vantagem competitiva. Os recursos podem ser classificados em recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

Para Barney e Hesterly (2007) o Recurso Financeiro é todo o dinheiro vindo de qualquer fonte que as organizações usam para criar e delinear suas estratégias. Obtidos por meio de acionistas, empreendedores, credores e de bancos. Os recursos físicos é a tecnologia física usada pelas organizações sendo elas máquinas, equipamentos, entre outros. Os recursos individuais são todo o treinamento, experiência, visão e habilidades individuais em conduzir processos da organização que abrange os colaboradores e gestores da organização. E os recursos organizacionais são caracterizados pela influência mútua do grupo, incluindo os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da organização.

Os Recursos financeiros estão incluídos para Barney e Hesterly (2011) o dinheiro, vindo de qualquer fonte, como dos empreendedores, acionistas, credores, bancos, lucros retidos, ou lucros que a empresa obteve investidos em negócios, são utilizados para criar e implementar estratégias. Incluídos nos recursos físicos, está toda a tecnologia física utilizada na organização, como planta e equipamentos, sua localização geográfica, e acesso as matérias primas. Os recursos humanos estão incluídos os treinamentos, experiência, inteligência, relacionamentos entre outros.

2.2 Legitimidade dos Stakeholders

Conforme Parsons (1956) as organizações devem contribuir de alguma forma para a sociedade e, são definidas como um sistema social redirecionado para atingir uma meta específica. As organizações precisam ser compreendidas por sua congruência com os valores de tal ambiente, também como seu conjunto de leis, crenças e normas. A legitimidade organizacional faz referência aos sistemas de valores de níveis mais amplos que o organizacional.

A legitimidade organizacional é uma consequência das interpretações das ações tomadas a partir da comparação com os valores socialmente legítimos. Algumas questões são levantadas sobre esse assunto: Quem irá avaliar a legitimidade das organizações? Quem terá o direito de avaliar a legitimidade da organização? Quais os critérios que serão usados para acessar a legitimidade? Quais atividades organizacionais precisam ser avaliadas e quem deverá escolher elas? (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Para Pfeffer e Salancik (1978), as respostas para essas questões não podem ser aplicadas em todas as organizações, pois mesmo que os autores aceitem que qualquer indivíduo que esteja em contato com a organização possa avaliá-la, também determinar os

critérios que serão avaliados, somente aquelas organizações ou indivíduos que auxiliam com recursos, dando suporte a as atividades ou que consumem os produtos da organização, deverão ser consideradas relevantes, sendo estas relacionadas diretamente a sobrevivência da organização. Para garantir legitimidade à organização, somente os grupos de interesses que ela depende.

Conforme Scott (1987) a legitimidade da estrutura formal das organizações não é um ponto tranquilo na análise institucional. Nas sociedades, as estruturas formais racionalizadas tendem a assumir um caráter passivo, mas também ativo na configuração da realidade social. Os elementos inclusos nessas estruturas são para as perspectivas institucionais, as manifestações de importantes normas institucionais, sistema educativo, as leis entre outros, funcionando em algumas ocasiões como mitos institucionalizados.

Entende-se que as organizações, para conseguirem sobreviver no mercado, precisam ser legitimadas somente por quais ela depende. Por outro lado, a falta de suporte cultural, mesmo se indiretamente, poderá levar as organizações, as suas estruturas e as suas formas a morrerem de frente a qualquer problema que esteja relacionado aos recursos. Esse fato está relacionado ao último ponto acerca da legitimidade organizacional, ou seja, as consequências da legitimidade. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Em Scott (2008) na dependência de recursos, legitimidade é tratada como um recurso qualquer, ao contrário da perspectiva institucional, que enxerga a legitimidade como uma condição refletindo a consonância da organização com normas, regras e estruturas, e assim o segundo ponto refere-se a contradições entre o novo e o velho institucionalismo.

De acordo com Beuren, et al (2011) a legitimidade de algumas empresas pode ser comprometida por eventuais situações não desejadas, impactando sua estabilidade, e então as empresas precisam recupera-las. O distinto estado da empresa, em estar ou não legitimada na sociedade, flui de sua inter-relação com outras entidades e o meio social onde está inserida, formado por valores institucionalizados e valores, sendo os mais racionais e apropriados.

Na realidade organizacional, Para Scott (2008) a três bases de legitimidade, sendo elas: regulatória, normativa e cultural-cognitiva. A base legitimidade regulatória está na conformidade com as regras: as organizações que são legítimas são legalmente estabelecidas ou ainda estão de acordo com as leis e regras, criadas por governos, agências reguladoras. Já a legitimidade normativa, especifica como as coisas devem ser feitas, determinando os meios que são legítimos para atingir a determinados objetivos, os valores geram quais os padrões que serão utilizados para comparar e acessar estruturas e atividades existentes. (SCOTT, 2008).

Algumas empresas evidenciam em seus relatórios administrativos de forma voluntária, informações de natureza social e ambiental, podendo estar ligado para as empresas mostrarem a legitimidade no ambiente onde se encontram, ou para manter essa legitimidade já reconhecida na sociedade. (BEUREN, ET AL, 2011).

Para Lindblom (1994) as empresas tendem a ter atitudes positivas para necessidade de aceitação do ambiente onde está inserida. Uma organização deve buscar uma condição ou estado, onde o seu sistema de valores esteja de acordo com o sistema social maior do qual ela faz parte, ou possa fazer.

A legitimidade é um estado e um processo onde as corporações se encontram, sendo assim para Lindblom (1994) a legitimação está abaixo do estado de legitimidade no mesmo instante pelo processo de busca de sua legitimação ao lado do ambiente social e corporativo. A legitimidade organizacional tem relações ao desempenho social e na divulgação de tal desempenho. Para a busca da legitimidade organizacional, influenciam a forma e o conteúdo da evidenciação social corporativa.

As empresas utilizarão se de estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação dos seus relatórios contábeis anuais, quando responderem por eventos negativos a empresa, que por tais motivos poderão impactar sua legitimidade nas suas atividades. (LINDBLOM, 1994).

3 METODOLOGIA

Sugere-se que os métodos e técnicas de pesquisa sejam suportados por obras especializadas em metodologia científicas e/ou outros estudos publicados que apresentam tais metodologias. Esta seção poderá ser fracionada em subseções, conforme a seção anterior, pontuando-a em subtítulos.

De acordo com os autores Cervo, Bervian e Silva (2007) esta modalidade da pesquisa descritiva observa, registra, e analisa e relaciona fatos ou fenômenos, sem que as variáveis sejam manipuladas, procura-se descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre com outros, sua natureza e características, com a melhor precisão. Procura-se mais conhecimento sobre situações e relações ocorridas na vida social, econômica, política e outros aspectos do comportamento humano, sendo eles grupos ou comunidades mais complexas e até indivíduos isolados. É possível trabalhar com os dados ou fatos escolhidos da própria realidade, utilizando as diversas formas de pesquisa descritiva. (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

O presente estudo tem abordagem quantitativa onde Creswell (2010) descreve processos de coleta, análise, interpretação e redação dos resultados de um estudo em questão. A pesquisa quantitativa testa as teorias objetivas, observando a relação entre as variáveis, sendo medidas por instrumentos podendo eles ser analisados por meio de procedimentos estatísticos dos dados numéricos.

A coleta de dados utilizada para responder à questão problema deste estudo foi realizada com oito gestores dos grandes supermercados de Blumenau e por mais 400 Stakeholders (Clientes) que frequentam esses supermercados. Considerando-se assim um número impreciso de Stakeholders (Clientes) que frequentam os supermercados de Blumenau, ficou definido a população como infinita.

A população do estudo foram as grandes empresas do setor supermercadista de Blumenau SC e os Stakeholders (Clientes) que frequentam essas empresas. A amostra selecionada para este estudo é amostra não probabilística por conveniência. Para Barbetta (2007) este tipo de amostragem é realizado pelo fácil acesso aos respondentes ou aqueles que puderam participar e representar a população da pesquisa.

Os integrantes da amostragem foram convidados a responder a pesquisar por contato telefônico, meio eletrônico (e-mail) e abordagem pessoal. Para a quantidade da amostra, conforme Barbetta (2002) o cálculo apresentado, considera uma amostragem infinita, com grande quantidade de respondentes, considerando um erro amostral de 5%. Neste caso:

$$N_o = 1/e^2 \rightarrow N_o = 1/(5\%)^2 \rightarrow N_o = 1/0,0025 \rightarrow N_o = 400 \text{ respondentes.}$$

Ao final da coleta apresentou-se um total de 400 questionários válidos aplicado com os Stakeholders (Clientes) e mais oito questionários válidos aplicado com os gestores do setor supermercadista de Blumenau. Na sequência apresenta-se o item instrumento de coleta de dados.

No presente estudo, foi utilizado como instrumentos de pesquisa o questionário estruturado fechado e utilizado o método Survey. O questionário sobre RBV foi com base em Sehenm, Pavão e Hoffmann (2011), Vieira (2014) e Henkels (2015). O instrumento utilizado para os Stakeholders (Clientes) tem como base o estudo de Grzeszczyszyn; Vieira (2009).

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), questionário é a forma mais utilizada para coletar dados, um meio utilizado para obter respostas a questões por uma fórmula que o próprio entrevistador preenche, contendo um conjunto de questões relacionadas com o problema central.

Os questionários utilizados buscaram analisar a Visão Baseada em Recursos na percepção dos gestores dos maiores supermercados de Blumenau SC e a caracterização dos

fatores que compõe a legitimidade dos Stakeholders (Clientes). Os modelos foram aplicados por contato telefônico, meio eletrônico (e-mail) e abordagem pessoal. O questionário aplicado com os gestores possui trinta questões.

Através das tabelas ou dos quadros foi realizada a análise e a interpretação das informações, e elaborando o relatório final. Os dados foram tabulados e tratados com suporte do software Excel. Após, houve a exportação dos dados para o software SPSS podendo ser analisadas estatísticas descritivas como: Média, Desvio Padrão e Correlação de Pearson para as questões que tangenciam a RBV.

A partir do questionário aplicado com os gestores dos supermercados de Blumenau e com os respectivos Stakeholders (Clientes) foi realizado a fase de análise multivariada dos dados. A análise multivariada refere-se a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam várias medidas sobre objetos de investigação ou indivíduos. (HAIR JR, et al, 2009).

Foi adotada a técnica da análise fatorial confirmatória sendo necessário analisar caminhos estruturais com indicadores como Erro-padrão, t-values, coeficientes padronizados, regressão (R²). É importante também considerar os índices de ajuste do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RSMR, RMSEA.

Os fatores utilizados nos questionários já foram validados no estudo de: Sehnem, Pavão e Hoffmann (2011), Vieira, (2014) e Henckels (2015) - RBV e Grzeszczyszyn e Vieira, (2009) – Legitimidade dos Stakeholders. Assim este estudo parte do pressuposto que todas as questões e seus grupos são existentes e já foram explorados nos estudos. Neste sentido optou-se por ir direto para análise confirmatória.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após todas as pesquisas realizadas e posteriormente analisadas conforme os conteúdos abordados no presente estudo, abaixo apresenta-se os resultados obtidos.

4.1 Análise da Visão Baseada em Recursos na Percepção dos Gestores dos Maiores Supermercados de Blumenau-SC

O questionário foi aplicado com oito gestores de supermercados de Blumenau, compreendendo a dimensão Visão Baseado em Recursos. Essa dimensão compõe três

variáveis, sendo elas: recursos físicos, recursos humanos, e recursos organizacionais. Abaixo segue o comparativo de cada variável. Os Recursos Físicos para as questões correspondem ao local do estabelecimento, seus produtos e serviços ofertados, suas tecnologias adotadas para os processos que envolvem a gestão, entre outros. Segue abaixo a tabela 1 com a apresentação das médias e desvio padrão.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas dos Recursos Físicos

Código	Questão	Média	Desvio padrão
RECF01	Local que o negócio está instalado	6,63	,744
RECF02	Produtos/serviços que a empresa oferta	6,50	,535
RECF03	Equipamentos que a empresa possui	5,75	1,282
RECF04	As tecnologias para todos os processos envolvem gestão	5,50	1,195
RECF05	Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura	5,50	1,604
RECF06	Qualidade dos produtos/serviços em relação à concorrência	6,25	,707
RECF07	Preocupação com o meio ambiente	6,13	,991

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tabela 1 a maior média adquirida nesse fator foi de 6,63 que corresponde a pergunta RECF01 “Local que o negócio está instalado” significando que o local do estabelecimento é considerado de alta importância para a grande maioria dos gestores.

O menor desvio encontrado nas questões, foi referente a questão RECF02 “Produtos/serviços que a empresa oferta” compreendendo que nessa questão houve um maior consenso entre os respondentes. Já o maior desvio padrão ocorreu na questão RECF05 “Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” sendo assim não houve consenso entre as respostas, os gestores opinaram por baixa e alta importância para essa questão. Os Recursos Humanos abordados nas questões falam sobre o trabalho em equipe, benefícios oferecidos, ambiente de trabalho, incentivo ao crescimento profissional, entre outros assuntos. Abaixo segue a tabela 2 com os desvios e médias:

Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos Recursos Humanos

Código	Questão	Média	Desvio padrão
RECH01	Trabalho em equipe	5,88	,641
RECH02	As avaliações de competências feitas pela empresa	5,63	,916
RECH03	Os benefícios oferecidos pela empresa	5,75	,707
RECH04	Ambiente de trabalho	6,13	,641
RECH05	Segurança do colaborador	6,88	,354
RECH06	Os treinamentos oferecidos pela empresa	5,38	1,061
RECH07	Como você avalia o capital humano da empresa de forma geral (Colaboradores de todos os níveis)	5,75	,886
RECH08	Incentivos ao crescimento profissional	6,13	,641
RECH09	O conhecimento técnico dos colaboradores	5,75	,886
RECH10	Melhoria contínua	5,38	1,061
RECH11	As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia	5,63	,916

RECH12	A qualidade dos serviços prestados aos clientes	6,13	,641
--------	---	------	------

Fonte: Da pesquisa.

Para os recursos humanos, de acordo com a tabela acima, a maior média encontrada de 6,88 nas repostas, foi referente à questão RECH05 “Segurança do colaborador” onde a grande maioria dos gestores concorda que a empresa trabalha visando uma alta importância nesse assunto. Também houve um consenso nessa mesma questão RECH05 “Segurança do colaborador” para o desvio padrão, ou seja, os gestores consideram como resposta de alta importância ou ficaram próximas a essa resposta, ficando assim próximo ao valor da média. O maior desvio padrão desse fator está nas questões RECH06 “Os treinamentos oferecidos pela empresa” e na questão RECH10 “Melhoria contínua”. Nessas duas questões analisando isoladamente, não houve consenso entre os respondentes, as respostas foram distintas umas das outras.

Referente aos Recursos Organizacionais as questões referem-se à responsabilidade social, marca da empresa, comunicação interna, acesso aos gerentes e diretores, entre outras. Segue abaixo tabela 3 onde contém as informações de média e desvio padrão obtidos:

Tabela 3 - Estatísticas descritivas dos Recursos Organizacionais

Código	Questão	Média	Desvio padrão
RECO01	Nível de reputação da empresa entre seus stakeholders	6,38	,744
RECO02	A cooperação existente entre todos os setores	6,50	,535
RECO03	Responsabilidade social	5,88	,835
RECO04	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades	5,75	,707
RECO05	Acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente	6,00	,756
RECO06	A marca da empresa	6,75	,707
RECO07	O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes	5,63	,744
RECO08	A capacidade de inovação da empresa	5,75	1,035
RECO09	Acesso aos gerentes e diretores da empresa	6,13	,641
RECO10	Comunicação interna	6,38	,744
RECO11	Ética e respeito ao cliente	6,88	,354

Fonte: Da pesquisa.

Conforme a tabela 3, a questão RECO11 “Ética e respeito ao cliente” foi encontrada a maior média de 6,88 os gestores tendem a ter como resposta as alternativas de alta importância. O menor desvio padrão também se encontra na questão RECO11 “Ética e respeito ao cliente” assim houve um consenso entre as respostas dos gestores ficando próximas as alternativas de alta importância.

O maior desvio padrão ocorreu na questão RECO08 “A capacidade de inovação da empresa “isso diz que para alguns gestores a empresa não se atenta muito a esse recurso, já

para outros gestores, sua empresa busca realizar esse recurso. Abaixo, é comentada a correlação entre as variáveis da dimensão Visão Baseada em Recursos.

A importância para as respostas atribuídas para “as tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão” (item RECF 4) seguiram a mesma tendência para “investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” (item RECF 5) obtendo uma correlação de 0,894, ambos pertencendo ao recurso físico. Existe correlação entre “investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” (item RECF 5) e “qualidade dos produtos/serviços em relação à concorrência” (item RECF 6) quanto maior a importância dos investimentos mais importante se torna a qualidade, ambos pertencem ao recurso físico e obtiveram correlação de 0,882.

A variável “local que o negócio está instalado” (item RECF 1) tem correlação forte com a variável “as avaliações de competências feitas pela empresa” (item RECH 2) atribuindo uma correlação de 0,812, isso demonstra uma combinação de diferentes recursos, sendo o primeiro um recurso físico e o segundo um recurso humano. Correlações ocorrem também entre a variável “as avaliações de competências feitas pela empresa” (item RECH 2) e a variável “ambiente de trabalho (item RECH 4) seguindo a mesma tendência. A correlação entre essas variáveis obteve 0,821, ambas do mesmo recurso humano.

Para as variáveis “como você avalia o capital humano da empresa de forma geral (Colaboradores de todos os níveis) ” (item RECH 7) e “incentivos ao crescimento profissional” (item RECH 8) com correlação de 0,817, do mesmo recurso humano. Essas variáveis andam juntas, indicando que quanto maior a avaliação do capital humano, maior o incentivo ao crescimento profissional.

As variáveis “Equipamentos que a empresa possui” (item RECF 3), “as tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão” (item RECF 4), “investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” (ITEM RECF 5) e “qualidade dos produtos/serviços em relação à concorrência” (item RECF 6) ambos possuem correlação com: “melhoria contínua” (item RECH 10) presumindo assim que as empresas veem com alta importância esses itens para atingirem uma melhoria contínua dentro das organizações.

Existe forte ligação entre “a cooperação existente entre todos os setores” (item RECO 2) e “responsabilidade social” (item RECO 3) ambos os itens pertencentes ao recurso organizacional, com correlações de 0,801. As variáveis “as tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão” (item RECF 4) e “manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas” (item RECO 4) também se correlacionam

positivamente com 0,845. Há correlações com “as avaliações de competências feitas pela empresa” (item RECH 2) e “acompanhamento das atividades que são realizadas diariamente” (item RECO 5) ou seja, demonstrando uma combinação de diferentes recursos, sendo o primeiro um recurso humano e o segundo um recurso organizacional.

Existe uma forte ligação entre as variáveis “local que o negócio está instalado” (item RECF 1) e “a marca da empresa” (item RECO 6) com correlação de 0,882, assim quanto maior a importância para o local, mais importante se torna a marca da empresa.

A variável “as tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão” (item RECF 4) possui correlações com: “a capacidade de inovação da empresa” (item RECO 8), “acesso aos gerentes e diretores da empresa” (Item RECO 9), “comunicação interna” (item RECO 10) e “ética e respeito ao cliente” (item RECO 11) entendem-se que as empresas veem com alta importância esses recursos organizacionais e as tecnologias para os processos de gestão.

Correlações ocorrem entre as variáveis “investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” (item RECF 5) e “ética e respeito ao cliente” (item RECO 11) com 0,882. A maior correlação ocorreu entre as variáveis “Melhoria contínua” (RECH 10) e “ética e respeito ao cliente” (item RECO 11) com 0,905, presumindo-se assim que quanto maior importância para a melhoria contínua, mais importante se torna a ética e respeito ao cliente para as empresas.

Já as variáveis “as tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão” (item RECF4) e “investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” (item RECF5), a correlação é negativa quando comparado com a variável “as avaliações de competências feitas pela empresa” (item RECH 2), isso ocorre porque uma dessas variáveis obteve alta importância e outra baixa importância para os respondentes. A correlação entre as variáveis “trabalho em equipe” (item RECH 1) e “incentivos ao crescimento profissional” (item RECH 8) se deu negativa, isso porque alguma variável foi respondida com baixa importância e outra com alta importância, assim elas não se correlacionam.

Em relação as variáveis “produtos/serviços que a empresa oferta” (item RECF 2) e “o conhecimento técnico dos colaboradores” (item RECH 9) sua correlação deu -0,603 negativo, indicando assim, que as duas variáveis se movem em direções opostas. As variáveis “os benefícios oferecidos pela empresa” (item RECH 3) e a variável “melhoria contínua” (item RECH 10) possuem correlação negativa. Uma variável vai do contrário da outra variável, com valor de correlação negativo -0,619. Outra correlação negativa ocorre entre a variável

“segurança do colaborador” (item RECH 5) e “as rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia” (item RECH 110) um desses itens foi respondido como baixa importância, e o outro como alta importância.

Conforme a variável “incentivos ao crescimento profissional” (item RECH 8) possui correlação negativa para as variáveis “a capacidade de inovação da empresa” (item RECO 8) de -0,592 e a variável “comunicação interna” (item RECO 10) de -0,712. A variável “os benefícios oferecidos pela empresa” (item RECH 3) tem correlação negativa para as variáveis “comunicação interna” (item RECO 10) e para a variável “ética e respeito ao cliente” (item RECO 11), esse item é que possui a maior correlação entre as questões “incentivos ao crescimento profissional” (item RECH 8) de -0,714, assim quando uma das questões for considerada de baixa importância e a outra questão terá, na percepção dos respondentes, alta importância.

4.2 Caracterização do Fator que Compõe a Legitimidade dos Stakeholders

O segundo questionário aplicado com quatrocentos respondentes, compreendeu a dimensão Legitimidade dos Stakeholders. Essa dimensão aborda um único fator, que é a imagem percebida pelos Stakeholders, como qualidade dos produtos/serviços dos supermercados de Blumenau, higiene, atendimento, preços, entre outros itens a serem respondido. Abaixo segue a tabela 4 com a estatística descritiva dos fatores que compõem a Legitimidade:

Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders

	Média	Desvio padrão
LSTA01	5,43	1,155
LSTA02	5,15	1,235
LSTA03	4,90	1,444
LSTA04	5,33	1,371
LSTA05	5,38	1,191
LSTA06	4,29	1,455
LSTA07	4,48	1,605
LSTA08	4,46	1,598
LSTA09	5,13	1,373
LSTA10	4,19	1,520
LSTA11	5,32	1,161

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maior média encontrada na tabela acima, refere-se a questão LSTA01 “Qualidade dos produtos/serviços” a média ficou em 5,43. O menor desvio encontrado também se refere a

questão LSTA01 “Qualidade dos produtos/serviços”, ou seja, a grande maioria dos respondentes optou pelas opções entre 5 e 6 em uma escala que vai de 1 para péssimo e 7 para excelente.

O maior desvio foi para a questão LSTA07 “Rapidez na solução de problemas/reclamações” não houve um consenso entre os respondentes, as respostas foram distintas umas das outras, variando entre péssimo e excelente. A análise realizada teve como o objetivo verificar e mensurar os fatores que compõem a Legitimidade dos Stakeholders, e assim identificar se a variável permanece no modelo proposto, ou que irá representar melhor. Para isso é aplicada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), servindo também para a exclusão das questões, apresentam resultados significativos para o Modelo Estrutural.

Foi utilizada a técnica de purificação das questões, em todas as variáveis da dimensão Legitimidade dos Stakeholders. Para obter o modelo de mensuração que apresente os níveis desejados ou aceitáveis de validade e confiabilidade, foi utilizada a purificação (KOUFTEROS, 1999). Para isso realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A variável fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders foi medida por onze itens do questionário, apresentada no quadro 1.

Indicadores	
LSTA 1	Qualidade dos produtos / serviços
LSTA 2	Higiene
LSTA 3	Atendimento
LSTA 4	Estacionamento
LSTA 5	Variedade de Produtos / Serviços
LSTA 6	Preços
LSTA 7	Rapidez na solução de problemas / reclamações
LSTA 8	Facilidade de acesso ao gerente
LSTA 9	Divulgação dos preços
LSTA 10	Tempo de espera (Filas)
LSTA 11	A imagem da empresa de uma forma geral

Quadro 1 - Questões do fator de imagem percebidos pelos Stakeholders.

Fonte: Da pesquisa.

Na sequência é apresentado a figura 1 do modelo de mensuração da variável fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders.

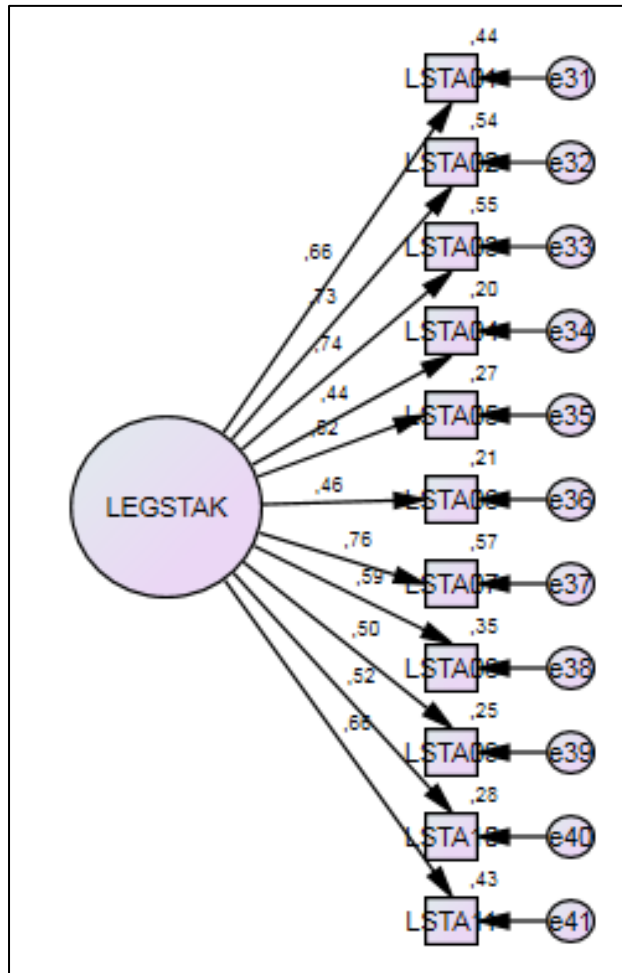


Figura 1 - Modelo de mensuração da variável fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders
Fonte: Da pesquisa.

Conforme recomendado por Hair Jr. et al (2009) a carga fatorial precisa estar acima de 0,5. Sendo assim, duas questões deram abaixo desse indicador, neste sentido sugere-se a retirada das questões e que seja feita novamente a análise confirmatória deste modelo de mensuração. As questões abaixo de 0,5 são LSTA 4 “Estacionamento” e LSTA 6 “Preços” é sugerido rever essas questões no modelo, pois não há uma influência relevante. A figura 1, mostra o Modelo de mensuração da dimensão fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,4. Considerou-se também, além das cargas fatoriais, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso.

A questão LSTA 4 “Estacionamento” foi a que obteve a menor carga fatorial com 44% para a variável fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders podendo assim ser revista essa questão. De acordo com Beuren, et al (2011) a legitimidade de algumas empresas pode ser comprometida por situações ocorridas não desejadas, impactando sua estabilidade e então as empresas precisam recuperá-las. Como sugestão, as empresas poderiam observar seus

estacionamentos para averiguar se estão atendendo a necessidade dos seus Stakeholders e assim se necessário aplicar uma melhoria.

A questão com maior carga fatorial de 82% foi LSTA 5 “Variedade de Produtos / Serviços”. Essa questão ressalta que os Stakeholders legitimam os produtos / serviços que estão sendo oferecidos nos supermercados de Blumenau em 82%. A tabela 5 apresenta os índices encontrados de ajuste do modelo desta variável fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders.

Tabela 5- Índices de ajuste do modelo Legitimidade dos Stakeholders –Fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
GL	-	44
XL/GL	≤ 5	4,342
GFI	$> 0,90$	0,908
AGFI	$> 0,90$	0,861
RMSEA	$< 0,10$	0,092
TLI	$> 0,90$	0,872
CFI	$> 0,90$	0,897
PNFI	>0 e <1	0,697
NFI	$>0,90$	0,871

Fonte: Da pesquisa.

Com relação ao ajustamento do modelo, de acordo com o software estatístico SPSS, por meio do plug-in AMOS, os indicadores de ajustamento absoluto: Chi2/GL apresentaram índice de 4,342, ficando dentro do esperado de ≤ 5 (HAIR JR, et al, 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,908 estando superior ao recomendado para este indicador de $>0,9$ (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) ficou com índice de 0,092 dentro do esperado de $<0,10$. (HAIR JR, et al, 2009).

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al, 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,871. O indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,861. O Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,872 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,897. Verifica-se que os índices de ajuste incremental chegaram próximo do nível aceitável.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,697 estando dentro do esperado no intervalo de >0 e <1 . (HAIR JR, et al, 2009). Diante dos índices apresentados, os resultados apontam que as medidas da variável, na amostra fatores de imagem percebidos pelos Stakeholders testada, representam relações entre as variáveis, sugerindo a reforço deste modelo de mensuração para o constructo. Diante da análise da única variável da Legitimidade dos Stakeholders, se mostrou adequada. Abaixo apresenta-se a tabela 6.

Tabela 6 - Diagrama de caminhos Legitimidade dos Stakeholders

			Estimate	S.E.	<i>t-values</i>	P	R ²
LSTA01	<---	Legitimidade	1,000				,661
LSTA02	<---	Legitimidade	1,186	,095	12,545	***	,734
LSTA03	<---	Legitimidade	1,399	,111	12,633	***	,740
LSTA04	<---	Legitimidade	,794	,099	8,007	***	,442
LSTA05	<---	Legitimidade	,813	,087	9,321	***	,521
LSTA06	<---	Legitimidade	,874	,105	8,284	***	,458
LSTA07	<---	Legitimidade	1,592	,124	12,870	***	,757
LSTA08	<---	Legitimidade	1,242	,119	10,468	***	,593
LSTA09	<---	Legitimidade	,907	,100	9,044	***	,504
LSTA10	<---	Legitimidade	1,045	,111	9,381	***	,525
LSTA11	<---	Legitimidade	,996	,087	11,419	***	,656

Fonte: Da pesquisa.

Na tabela 6 apresenta-se o Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural, onde vale ressaltar os *t-values* (Coef. Padronizados) demonstraram estar adequados, acima do índice tolerável e significante, de 2,58 (HAIR, Jr; et al, 2009). Ressalta-se que na relação LSTA01 ← Legitimidade, foi fixado em 1,00, não sendo possível o cálculo dos *t-values*. Os valores *p*, em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000(****). Além disso, quase todos os coeficientes de explicação, (R²) tiveram valores acima de 50%. As exceções realmente ficaram a cargo das questões que são relacionadas a influência dos preços e estacionamento.

Como as amostras pesquisadas para RBV e Legitimidade dos Stakeholders possuem público alvo divergente, não existe estatística a ser realizada para comparação desses dados. Mesmo assim, é possível inferir sobre algumas analogias entre as duas temáticas desse estudo.

O fator Qualidade dos Produtos e Serviços que a empresa oferta (LSTA01), possui uma das maiores médias e, obteve uma carga fatorial de 0,6 que contribui para compor a Legitimidade dos Stakeholders perante a percepção dos Supermercados. A qualidade dos Produtos e Serviços oferecidos representada pela questão (RECF02), por sua vez, enquadra-se como um recurso físico e, na opinião dos gestores obteve uma média alta sobre a importância que tem esse recurso para o negócio. Dessa forma, percebe-se aqui um alinhamento entre a RBV dos Gestores e a Legitimidade dos Stakeholders.

Vale destacar, pelas correlações significativas, que na opinião dos gestores quanto mais importantes forem os produtos e serviços que a empresa oferece, não será necessário despender tanto recurso para adquirir conhecimento técnico e melhoria contínua. Acredita que essa correlação negativa tenha ocorrido porque um Supermercado que oferece aos Stakeholders vantagem nos produtos e serviços que oferta (R.Físico), possui aí um diferencial para se sobrepôr a ter que investir em conhecimentos técnicos ou ficar buscando outras

formas de melhoria interna (R.Humano). Para Barney e Hesterly (2011) está incluída nos recursos físicos, toda a tecnologia física utilizada na organização, como planta e equipamentos, sua localização geográfica, e acesso as matérias primas.

A Ética e respeito ao cliente, referente à questão (RECO11) enquadrada em um recurso organizacional, na opinião dos gestores atingiu uma média alta sobre a importância que o recurso tem para a empresa. Quanto aos Stakeholders (Clientes) na questão Imagem da empresa de uma forma geral (LSTA11) com carga fatorial de 0,6 obtiverem uma média alta, com um desvio padrão baixo. Assim, pode-se considerar um alinhamento entre RBV dos gestores e a Legitimidades dos Stakeholders, onde a Ética e respeito ao cliente que os Supermercados praticam faz além de outros recursos, uma imagem positiva dos supermercados para seus Stakeholders (Clientes).

Para atingir essa imagem positiva perante seus Stakeholders (clientes) os supermercados, conforme seus gestores, também possuem outros recursos considerados como alta importância, no recurso organizacional com um desvio padrão baixo, onde houve um consenso entre os gestores, e uma média alta, ou seja, considerada como alta importância estas questões: a cooperação existente entre todos os setores, questão (RECO 2). No recurso humano: ambiente de trabalho (RECH 4), incentivos ao crescimento profissional (RECH 8) e na questão a qualidade dos serviços prestados aos clientes (RECH 12). No recurso físico: local que o negócio está instalado (RECF01). Essas questões auxiliam aos supermercados serem bem vistos perante os seus Stakeholders (Clientes) tendo assim uma boa imagem, com média de 5,32, em uma escala que vai de 1 para péssimo e 7 para excelente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desta pesquisa foi sugerido a partir de pesquisas anteriores que relacionam as temáticas, mas de forma direcionada ou bidirecional a um determinado setor. Assim obteve-se o interesse em conhecer as temáticas Visão Baseada em Recursos que parte de uma análise interna, com a Legitimidade dos Stakeholders que é uma análise externa. O segmento abordado neste estudo foi o setor supermercadista de Blumenau SC.

Com esse interesse surgindo, buscaram-se conceitos de autores renomados abordando os temas Visão Baseada em Recursos como Barney (1991), Barney e Hesterly (2007), Collis e Montgomery (1995), Grant (1991) e Legitimidade dos Stakeholders como Pfeffer e Salancik (1978), Scott (2008), Lindblom (1994), Silva e Sancovski (2006). A partir desses conceitos

abordados, foi realizada através de dois questionários já validados, a coleta dos dados. Para a realização da análise de quadros e estatísticas buscou-se identificar a média, desvio-padrão, correlação de Pearson e Análise Fatorial Confirmatória.

No decorrer deste estudo, buscou-se responder os objetivos que foram propostos, sendo eles: caracterizar o setor supermercadista de Blumenau, analisar a Visão Baseada em Recursos na percepção dos gestores dos maiores supermercados de Blumenau SC e caracterizar os fatores que compõe a legitimidade dos Stakeholders (Clientes).

O setor supermercadista está crescendo e evoluindo no Brasil nas grandes, média e pequenas empresas, conforme os dados apresentados neste estudo. Apresentando um grau de desenvolvimento no setor varejista, com empresas estruturadas para atender o consumidor brasileiro. Em Santa Catarina, os supermercados com maior destaque no faturamento, estão entre as vinte maiores do Brasil e que participaram da amostra para essa pesquisa.

Destaca-se na dimensão Visão Baseada em Recursos no fator recursos físicos a questão com maior média de 6,63 significando que o local do estabelecimento é considerado de alta importância para a grande maioria dos gestores. Nos recursos humanos destaca-se com a maior média encontrada de 6,88 onde a grande maioria dos gestores concorda que a empresa trabalha visando uma alta importância para essa questão.

Nos recursos organizacionais vale destacar que o fator com a maior média de 6,88 os gestores tendem a ter como resposta as alternativas de alta importância.

Na dimensão Legitimidade dos Stakeholders no seu fator imagem percebida pelos Stakeholders destaca-se com maior média a questão de número LSTA01 “Qualidade dos produtos/serviços”. O menor desvio encontrado também se refere a questão LSTA01 “Qualidade dos produtos/serviços”, ou seja, a grande maioria dos respondentes optou pelas opções entre próximas a excelente contribuindo na formação da legitimidade.

A questão com maior carga fatorial de 82% ressalta que os Stakeholders Legitimam os produtos / serviços que estão sendo oferecidos nos supermercados de Blumenau. Com a análise destas respostas e participações foi possível identificar alguns índices de alta e baixa importância para os stakeholders e gestores dos supermercados conforme foi destacado no decorrer do estudo.

Vale destacar que uma das limitações desse estudo é que o fato de realizar a pesquisa em temas bidirecionais (RBV que analisa com viés interno e Legitimidade dos Stakeholders com viés externo, por meio de instrumentos distintos), não foi possível inferir estatísticas que possam cruzar esses dados.

Sugere-se em futuros estudos, uma comparação da Legitimidade dos Stakeholders (Externa) com outras abordagens internas como: Capacidade de Gestão dos Stakeholders e, Capacidades Dinâmicas. Além disso, sugere-se a aplicação desses temas em outros segmentos, como por exemplo serviços ou indústrias.

6 REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. **Management Science**. 1986.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39. n. 4, 1996.
- BEUREN, I. M.; HEIN, N.; BOFF, M. L. Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom Versus Geração Familiar Gestora de Empresas Familiares. **Revista Iberoamericana De Contabilidad De Gestión**, v. 9, n 17 Enero-Junio, 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy on the 1990. **Harvard Business Review**, Jul./Ago., 1995.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.. **Internacionalização Baseada em Recursos Estratégicos e em Performance no Setor Calçadista Exportador Brasileiro**. São Paulo: 2007.
- FOSS, N.J. **Resources and Strategy: Problems, Open issues, and ways ahead, Resources, Firms and Strategies**. UK: Oxford University Press, 1997.
- GHEMAWAT, P.; SOL, P. d. Commitment versus flexibility. **Califórnia management review**, 4, v. 40, Summer 1998.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, Spring, 1991.

GRZESZCZESZYN, G.; VIEIRA, F. G. D. Imagem organizacional: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores. In: SEGeT. 2009. **Anais...** 2009.

HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.R; et al, **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HENKELS, D.O. **Recursos de Cooperativa que levam a vantagem competitiva e Sustentável**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, 2015.

HEXSEL, A. E.; LAGRECA, R. **A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: O caso da baldo**. São Leopoldo: 2007.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 467-488, 1999.

LINDBLOM, C.K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. **Critical Perspectives on Accounting**. In: **Critical Perspectives on Accounting Conference**. New York. 1994.

PARSONS, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 63-85, Jun. 1956.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **RAUSP**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 229-246. jul./ago. 2011.

PEHRSSON, A. Strategy competence: a key profitability driver. **Strategic Change.Chichester**: v.9, n.2, p. 89, mar/apr 2000.

PFEFFER, J.; SALANCIK. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

SCOTT, W. R. The adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SILVA, A.H.C.; SANCOVSCHI, M. Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A In: EnANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. CD-ROM. 2006.

VIEIRA, F. L. **Recursos de Cooperativa que levam a Vantagem Competitiva Sustentável.** Trabalho de Conclusão de Curso. 98 f. Graduação em Administração – Instituto Blumenauense de Ensino Superior. 2014.