



## ANAIS

### VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO DE SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASO

ROSEMARY ROCHA CALIGIONI

r.caligioni@unesp.br

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS - CÂMPUS DE JABOTICABAL

EDGARD MERLO

edgardmm@usp.br

FEARP/USP

ADRIANO DOS REIS LUCENTE

adriano.lucente@unesp.br

FCAV-UNESP

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi identificar as vantagens e desvantagens de supermercados de porte pequeno ou médio porte em integrar uma rede de cooperação. Utilizando-se uma metodologia de estudo de caso e com a aplicação de um questionário semiestruturado aberto foram entrevistados representantes de dois supermercados localizados no interior de São Paulo e que são integrantes de uma rede de cooperação no município de Ribeirão Preto/SP. Os resultados permitiram apurar que as empresas entrevistadas estão satisfeitas com a Rede X e que praticamente só existem vantagens em fazer parte da rede de cooperação.

**PALAVRAS CHAVE:** Varejo, Supermercado, Redes de Cooperação, Análise Swot

**ABSTRACT:** The aim of this study was to identify the advantages and disadvantages of small or medium-sized supermarkets in integrating a cooperation network. Using a case study methodology and with the application of an open semi-structured questionnaire, representatives of two supermarkets located in the interior of São Paulo and who are members of a cooperation network in the municipality of Ribeirão Preto/SP were interviewed. The results showed that the companies interviewed are satisfied with Network X and that there are virtually only advantages in being part of the cooperation network.

**KEY WORDS:** Retail, Supermarket, Cooperation Networks, Swot Analysis.



## ANAIS

### 1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios enfrentados por varejistas, nos últimos anos, é negociar preços com os fornecedores. Uma questão importante reside no fato que as empresas de pequeno porte têm poder de barganha muito inferior quando comparadas às grandes empresas do setor supermercadista que são detentoras de melhores condições, o que, conseqüentemente, gera preços mais baixos e maior poder de barganha, além de estarem bem estruturadas para oferecimento de seus produtos e serviços, como, por exemplo, Carrefour, Pão de Açúcar, Wal Mart, dentre outras.

Em 2019, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), apresentou em seu 42º Ranking Abras (ABRAS, 2019) que o setor supermercadista brasileiro representou 5,5% do Produto Interno Bruto do país em 2018, com um faturamento de R\$ 355,7 bilhões contra 353,2 bilhões em 2017, isto é, um incremento de 2,5 bilhões, com valor nominal de 0,7% em relação a 2017. O setor supermercadista brasileiro possuía, em 2018, 1.853.122 empregos diretos, um dos maiores desde 2016 (crescimento de 1,7% em relação a 2017) distribuídos em 89.673 pontos (aumento de 1,5% em relação a 2017). A composição do ranking foi elaborada considerando-se o grupo classificado como as 500 maiores empresas, com receita bruta conjunta de R\$ 266,9 bilhões, no ano de 2018, com receita em média de cada loja em 34 milhões.

Um ponto importante a ser destacado é sobre a localização das lojas operadas pelas empresas participantes do Ranking ABRAS e o peso dos estados no faturamento, cujo objetivo foi o entendimento da representatividade de cada região para que o setor pudesse visualizar o desempenho de cada mercado. Verificou-se que o Sudeste apresentava 48,4% de representatividade e o estado de São Paulo na liderança com 27,8% de representatividade.

No Estado de São Paulo, o Produto Interno Bruto do setor supermercadista, representou 1,44% do total, com um faturamento de R\$ 98,4 Bilhões, 18.120 lojas e 535.366 empregos diretos, um crescimento nominal de 1,62%

Uma pesquisa sobre Tendências do Consumidor (APAS, 2019), realizada sobre os hábitos de consumo em supermercados da população brasileira, nos formatos de Super e Hipermercado, Mercadinho de Bairro/Vizinhança, Atacados e Atacarejos e Sacolão, observou que, quando necessário, fazer as compras do dia-a-dia, como pães, frios, frutas e legumes, a maior frequência é das classes A, B1 e B2, os idosos, 59%, preferem o canal Super/Hipermercado, por terem melhor preço, qualidade e variedade de produtos e localização. As classes C e D e os jovens preferem os mercadinhos de Bairro/Vizinhança pela localização, rapidez de compra e conveniência.

Com o objetivo de reduzir custos de distribuição e buscar condições de enfrentar a concorrência, pequenos varejistas estão se unindo em associações que, em nome de todos eles, realizam as negociações com os fornecedores, com gestão profissionalizada, negociação de preços, prazos de entrega, auxílio na publicidade e propaganda das lojas associadas.

Outro atrativo desse formato é que o nome do supermercado que passar a fazer parte da rede não muda, mantendo sua clientela que as vezes está localizada, há muito tempo, em pequenas cidades ou bairros. A favor desses pequenos supermercados está, na maioria das vezes, o cliente, que, anteriormente, preferia realizar suas compras mensais em um grande

## ANAIS

hipermercado e, hoje, prefere frequentar várias vezes ao mês o supermercado localizado em sua vizinhança.

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar as vantagens e desvantagens que uma integração a uma rede de supermercados pode gerar aos pequenos e médios varejistas, para isso foi realizada uma análise com uma matriz SWOT.

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentados conceitos e definições sobre o setor varejista de supermercados, redes de cooperação e Análise SWOT.

#### 2.1 O setor varejista de supermercados

O comércio no Brasil está ligado no povoamento do país, iniciando-se como forma de escambo que, para derrubar nossa primeira riqueza, as árvores de pau-brasil, convocavam a mão-de-obra da população indígena em troca de bugigangas e quinquilharias. A população no País iniciou suas formações em vilas litorâneas, direcionando para a exportação e tendo o açúcar como mercadoria principal. Com uma sociedade estável criada com base no latifúndio e no escravismo e voltada para fora, iniciou-se um comércio restrito a empórios de importação de escravos e fabricação e de exportação de açúcar, seguidos, posteriormente, por ouro, pedras preciosas e demais mercadorias (VAROTTO, 2006).

O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, a história do varejo no Brasil.

Quadro 1 – História do varejo no Brasil.

Ano	Evento
1649	- criação da Companhia Geral do Comércio do Brasil (Portos no Rio de Janeiro e Salvador para Portugal) responsável pela venda de vinhos, azeites, farinhas e bacalhau e organização e escolha de frotas comerciais com produtos brasileiros.
1750	- descoberta do ouro na região de Minas Gerais; - surgimento de tropeiros entre Minas Gerais e São Paulo; - formação de novas povoações; - Sorocaba tornou-se maior vendedora de mulas.
1755	- criação da Companhia Geral do Comércio do Grão Pará e Maranhão.
1759	- criação da Companhia Geral do Comércio de Pernambuco e Paraíba; - início da captura de índios para escravizar e usar como mercadoria; - busca por ouro e pedras preciosas.
1808	- abertura de novos portos: Rio de Janeiro, Salvador, São Luís, Recife e Belém; - vinda de comerciantes europeus; - surgimento de lojas nas proximidades dos portos.
1850	- proibição de tráficos de escravos; - importação de produtos semiduráveis, duráveis e supérfluos vindos da Europa e Estados Unidos.
1870	- café tornou-se o principal produto de exportação do Brasil; - surgimento do trabalho assalariado.

## ANAIS

1908	- inauguração da primeira loja especializada em tecidos, Casas Pernambucanas.
1920	- aumento da população e da urbanização na cidade de São Paulo; - escassez de alimentos importados; - surgimento de feiras livres e vendedores ambulantes; - inauguração da primeira loja de departamentos, o Mappin
1930	- composição do varejo por armazéns, empórios e mercearias, açougues e vendedores ambulantes de frutas, verduras e peixes; - avanço do processo industrial e urbano; - fabricação de produtos americanos no país com abertura de filiais.
1940	- inauguração, em São Paulo, de uma loja de departamentos de auto-serviço, a Sears.
1947	- frigorífico Wilson, pioneiro em auto-serviço de produtos de mercearia.
1948	- surgimento de datas promocionais e do crediário.
1953	- Supermercados Sirva-se S.A., primeiro estabelecimento a vender carnes, frutas e verduras e produtos de mercearia.
1970	- surgimento do formato de hipermercados

Fonte: Varotto (2006, p.86-90)

O varejo pode ser definido como a “atividade de vender bens e serviços para o consumidor final”. O varejista intermedia o produtor e o consumidor, simplificando o processo de compras de produtos, levando o consumidor a satisfação de seus desejos e necessidades. (VANCE; MERLO, 2011)

Para Romero (2012), varejo é a distribuição de produtos de fabricantes a consumidores finais, tendo o varejista o papel de comprar e revender os produtos fabricados, com a responsabilidade de armazená-los, e fazer com que atendam às necessidades do consumidor. A competitividade do varejista está no fato de que ele percebe ser um prestador de serviços e, assim, conquistar, encantar e fidelizar o cliente, utilizando o composto controlável de varejo (preço, ponto, produto, atendimento pessoal, atmosfera de loja e propaganda).

Las Casas (2013) define que “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”, e “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. O autor define que varejo é uma unidade de negócio que compra produtos de fabricantes, atacadistas ou demais distribuidores e realiza a comercialização desses produtos direto ao consumidor final.

Nesse estudo foi utilizado o conceito de varejo de Las Casas, pois se adequa melhor aos objetivos propostos que buscam medir a satisfação de um associado integrante de uma rede de cooperação de supermercados.

Empresas líderes do setor supermercadista, têm buscado estratégias para avançar no mercado. Uma delas foi o desenvolvimento de categorias de produtos, e, como carro chefe, estão os produtos perecíveis e Frutas, Legumes e Verduras (FLV), têm-se destacado nas categorias de produtos perecíveis (BONFIM, 2011), um desafio para o varejo e as redes de cooperação. Dar o poder de compra para todos os participantes em relação a compras de elevados volumes frente a grandes fornecedores e de outro lado, existe o problema do

## ANAIS

direcionamento de FLV, que exige a construção de uma estrutura de compra local para toda a rede.

Para Bonfim (2011), o potencial de gerar fluxo na loja, na percepção do cliente, se deve a que a categoria FLV tenha como diferencial frente à concorrência: qualidade, diversidade preço e apelo à vida saudável. Com grande importância nos supermercados, a categoria FLV promove a satisfação das necessidades dos clientes que buscam qualidade dos produtos nem sempre se preocupando com o preço. Sem dúvida, a área de FLV deve ser impecável e atrativa, pois é um setor responsável pela grande circulação na loja.

4

### 2.2 Redes de cooperação

Com a globalização e a inovação verificadas nos últimos anos, as organizações encontram, como desafio, o enfrentamento da competitividade, sendo fundamental a busca por melhores formas de atuar e manter-se no mercado. Muitas empresas têm se juntado e adotado parcerias, formando assim as redes.

Para Cabral (2013), redes são “sistemas interligados formando uma grande cadeia produtiva que assegura resultados que, talvez, a empresa não pudesse obter trabalhando sozinha”.

Segundo Alves *et al.* (2010), a rede de cooperação é uma estratégia que permite oportunidades de aprendizado, onde as empresas parceiras se complementam, se reforçam de forma mútua e se tornam competitivas. A característica de uma rede de cooperação é de ser um grupo colaborativo em busca de dos mesmos objetivos, que com relações horizontais, podem ou não constituir a representatividade do grupo.

As redes de cooperação permitem direcionar individualmente estratégias competitivas com alinhamento de objetivos coletivos, apoiando-se mutuamente e complementando-se no nível técnico (meios de produção) e comercial (distribuição), sem a perda de identidade. (SILVA, *et al.* 2019).

Para Marqui *et al.* (2004), as empresas de menor porte sentiram o impacto da globalização com novos desafios, além de concorrência com grandes empresas internacionais. Sem um gerenciamento adequado e uma administração estruturada, a alternativa encontrada foi o associativismo, que permitiu de forma conjunta, a busca de novas práticas gerenciais com vistas a manutenção de mercado e vantagens para a sobrevivência do negócio. Surge, então, um gerenciamento de canal de distribuição denominado Sistemas Verticais de Marketing (SVM).

O objetivo dos SVMs é o de auxiliar o canal no controle de comportamento e eliminação de conflitos quando membros da associação desfocam do objetivo comum, proporcionando economias de escala, aumento do poder de barganha e eliminação de serviços duplicados. Cooperativas de varejistas são as que mais se aplicam aos SVMs, pois são organizadas de modo que permitem ao varejista organizar uma nova unidade de negócios de atacado ou de fabricação. O funcionamento ocorre da seguinte maneira: os associados concentram as compras através da cooperativa e, juntos, elaboram a propaganda e a divulgação dos produtos por eles comercializados. Quanto maior o número de itens escolhidos e o maior volume comprado, através da central de compras e em conjunto, melhor será a negociação e as vantagens. (MAQUI, 2004).

## ANAIS

### 2.3 A Análise SWOT

Apesar do pequeno supermercadista poder integrar uma rede de cooperação, é preciso estar atento às mudanças que ocorrem no ambiente em que está inserido para que possam ser competitivos e manter-se ativos, através de um planejamento com base em informações concretas e reais, conhecimento de mercado, monitoramento e acompanhamento de alterações ambientais. “A essência do planejamento é a informação” (LAS CASAS, 2013. p. 396).

Segundo Kotler e Keller (2012), para se medir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pode ser utilizada uma ferramenta de análise chamada SWOT (*Strength; Weakness; Opportunity; Threats*), que monitora os ambientes externo e interno. No ambiente externo (macro e microambientais), uma empresa deve ficar atenta às oportunidades e ameaças no intuito de acompanhar as tendências e mudanças relevantes, percebendo oportunidades e ameaças ligadas a ela. A análise do ambiente interno, da empresa deve, periodicamente, avaliar suas forças e fraquezas internas para melhorar suas fraquezas, e aproveitar suas forças de modo a manter-se no mercado.

Após a análise ambiental, Las Casas (2013) orienta que a empresa deve comparar seus pontos fortes e fracos com seus concorrentes, através do desenvolvimento de um quadro que classifique as características desejadas como pontos fortes e fracos. Essa análise é conhecida como SWOT e permite estabelecer etapas para o plano de marketing.

A análise SWOT auxilia uma organização na formulação de estratégias, com o objetivo de reduzir ameaças identificadas e aproveitar as melhores oportunidades. Possibilita, ainda, a invenção da posição futura que a organização deseja, baseada em explorações presentes e previsíveis, e quais caminhos devem ser seguidos para atingir esse posicionamento.

Desta forma, percebe-se que, antes de desenvolver qualquer estratégia, a empresa deve atentar-se para realizar um diagnóstico correto do ambiente externo no qual atua, do ambiente de negócios (incluindo clientes, fornecedores e demais concorrentes) e de suas próprias competências e limitações, de maneira que as estratégias adotadas possam corresponder às suas reais necessidades, levando ao desenvolvimento de vantagens competitivas e aumento do nível de competitividade da organização, trazendo vantagens significativas perante a concorrência.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia escolhida deste estudo foi o de estudo de caso em uma Rede de Supermercados, identificada na pesquisa como Rede JJ Supermercados, em uma cidade de pequeno porte do interior do Estado de São Paulo. O estudo de caso, conforme Yin (1984), é uma estratégia metodológica de pesquisa quando há necessidade de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo comparado no contexto da vida real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claros. Em outras palavras, o estudo de caso permite que o investigador consiga aprofundar o fenômeno a ser estudado, revelando as diferentes evidências não observadas.

Os dados foram obtidos através de um questionário estruturado com adoção de entrevistas face a face (interrogatório direto) com dois cooperados da rede e teve como objetivo a obtenção dos dados qualitativos e uma visão com maior profundidade do objeto em estudo. O questionário abordou questões relacionadas às vantagens e desvantagens no

## ANAIS

processo de compra, processo de entrega, relacionamento com a rede, padronização, aprendizagem, autonomia, ganhos e perdas.

Após a coleta de dados, buscou-se analisar cada uma das lojas a fim de extrair a percepção dos cooperados quanto as vantagens e desvantagens em integrar a rede, utilizando a Matriz SWOT.

### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

No mês de março de 2000 pequenos e médios supermercadistas de Ribeirão Preto e região reuniram-se com a ideia inicial de se unirem para comprar produtos em conjunto, com melhor negociação junto aos fornecedores e proporcionar aos seus clientes produtos de grandes marcas com preço justo. Ao longo dos anos seguintes, a compra em conjunto tornou-se apenas um dos principais objetivos e o de maior destaque passou a ser a troca de informações dentro do grupo. Em janeiro de 2001, foi fundada, então, a Associação de Pequenos e Médios Supermercados de Ribeirão Preto e Região - Rede JJ Supermercados.

Atualmente a Rede JJ Supermercados reúne 17 lojas distribuídas nas cidades de Bento Quirino, Brodowski, Cravinhos, Luiz Antônio, Nuporanga, Pontal, Ribeirão Preto e Serra Azul, todas dentro de um raio de 60 km de Ribeirão Preto/SP, onde ficam concentradas as compras e recebimentos de mercadorias em seu Centro de Distribuição. Os lojistas é quem fazem a retirada das mercadorias não perecíveis enquanto que os perecíveis são entregues diretamente nas lojas associadas.

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa de campo, isto é, entrevistas em profundidade com dois representantes, um do Supermercado A e outro do Supermercado B, ambos pertencentes e cooperados à Rede JJ Supermercados, além das vantagens e desvantagens da integração a uma rede de supermercados varejistas considerando o ponto de vista dos supermercados de porte pequeno.

#### 4.1 Supermercado A

O Supermercado A, fundado em agosto de 2000, cuja atividade principal declarada é Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com predominância de produtos alimentícios, é considerada também, economicamente, uma empresa de pequeno porte. A loja possui 380 m<sup>2</sup>, 40 funcionários, 6 *check-outs* e conta com os setores de açougue, padaria, mercearia, rotisseria e hortifrúti. Destaca-se que o Supermercado A é integrante da Rede JJ Supermercados desde sua fundação, sendo seu proprietário um dos fundadores da Rede.

O processo de compra conta com pedidos realizados diariamente e a depender dos produtos. Atualmente, a rede oferece um mix de 5.000 produtos, porém, o associado tem autonomia de comprar outros produtos direto com fornecedores, pois a Rede JJ Supermercados não consegue atender a compra de todos os produtos requisitados.

A Rede JJ Supermercados elabora um encarte que fornece, por opção do associado, os produtos que podem ser entregues por ela, sem obrigatoriedade de adesão. Entretanto, a loja tem a autonomia de comprar os produtos que desejar e imprimir um encarte próprio. Essa autonomia hoje existe devido ao fato que um associado concorrente, sem autorização ou acordo com a rede, pode imprimir encartes sem o logotipo da Rede JJ Supermercados.

Parte da mercadoria é retirada pelo associado no Centro de Distribuição da Rede, mas, no caso dos produtos perecíveis e refrigerados, a entrega é direto na loja, com periodicidade

## ANAIS

semanal. As Frutas, Legumes e Verduras (FLV) são retirados no box da Rede JJ Supermercados do Ceasa de Ribeirão Preto pelo menos 3 vezes na semana. A loja reatou que não tem desperdícios de nenhum produto perecível, pois tem um planejamento baseado na demanda.

A Rede JJ Supermercados realiza reuniões mensais e permite que os cooperados participem de implementações de ações, exponham ideias, compartilhem experiências de sucesso e repliquem as ações relevantes utilizadas como estratégia. Há também incentivo para melhorias de estratégia no Supermercado A.

Excepcionalmente, durante o período de pandemia, a Rede acreditou ser interessante a realização de reuniões semanais para criação de protocolos a serem adotados nas lojas.

Para integrar a Rede, o associado não tem que seguir um *layout* e nem a obrigatoriedade de ter setores por categoria, sendo possível manter suas características específicas, mas, os cooperados tentam, de acordo com os modelos dos demais parceiros, adotarem setores com qualidade.

A escolha pela marca se deu, na verdade, quando de sua fundação, em outubro de 2000, pois o proprietário do supermercado foi um dos doze pequenos e médios supermercadista a fundar a rede buscando enfrentar as dificuldades para a compra de volume menores tendo, ainda assim, maior poder de compra.

O Supermercado A atualmente consegue enfrentar de uma forma melhor as dificuldades iniciais, porém, mantém-se na rede por questões de fidelidade e a parceria da associação que surgiu ao longo do período.

Após a integração na Rede JJ Supermercados, o Supermercado A teve maior poder de barganha junto aos fornecedores, redução de custos, possibilidade de capacitação adequada ao proprietário e dos funcionários da loja devido as facilidades fornecidas pela rede.

A entrevista, que foi realizada com o gerente da loja, mostrou que a opinião do mesmo sobre integrar a Rede JJ Supermercados foi muito favorável pois segundo o mesmo a rede só traz vantagens ao Supermercado A, uma vez que, assim como ele, os demais cooperados têm total autonomia nas suas estratégias e fácil acesso aos dirigentes da rede.

### 4.2 Supermercado B

O Supermercado B inaugurou sua primeira loja em 2013 e tem como atividade principal declarada Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com predominância de produtos alimentícios e, assim como o Supermercado A também é considerada, economicamente, empresa de pequeno porte. Atualmente conta com 3 lojas com 6 *check-outs* em cada uma delas e aproximadamente 70 funcionários. Possui os setores de açougue, padaria, mercearia, rotisseria e hortifrúti. O entrevistado, representante do supermercado, não soube informar há quanto tempo o Supermercado B integra a Rede JJ Supermercados.

Os pedidos são realizados semanalmente, a depender da demanda dos produtos. A rede oferece um mix de produtos e, é possível o associado, a aquisição de produtos direto com fornecedores, como os itens de frigorífico e laticínios.

Assim como o Supermercado A, parte da mercadoria é retirada pelo associado no Centro de Distribuição da Rede, mas, no caso dos produtos perecíveis e refrigerados, a entrega é direto na loja, com periodicidade semanal. As Frutas, Legumes e Verduras (FLV)

## ANAIS

são retirados no box da Rede JJ Supermercados do Ceasa de Ribeirão Preto pelo menos 3 vezes na semana.

A Rede JJ Supermercados realiza reuniões mensais e permite que os cooperados participem de implementações de ações, porém, somente a Diretoria tem acesso a essas reuniões. A escolha pela marca se deu pelo motivo do supermercado conseguir um maior poder de barganha e redução de seus custos.

A entrevista no Supermercado B foi realizada com o gerente da loja, que, ao ser questionado sobre integrar a Rede JJ Supermercados apontou que isso não traz nenhuma desvantagem.

Ao se comparar os dois gerentes entrevistados, aparentemente o Supermercado A, permite que o gerente tenha maior envolvimento e participação nas ações estratégicas da loja enquanto que o gerente do Supermercado B, não participa ativamente da definição das estratégias da loja, talvez pelo sistema de gestão adotado que atende as necessidades das três lojas do grupo B.

### 4.3 Vantagens e desvantagens da Rede JJ Supermercados

Não foram identificadas em sua totalidade as vantagens e desvantagens em participar de uma rede de cooperação, objetivo da pesquisa. Segundo a percepção dos dois entrevistados, só existiram vantagens em participar da Rede JJ Supermercados.

Para a verificação do momento atual das organizações e tomada de decisões para o momento ou para o futuro, buscou-se, também, a identificação dos seguintes aspectos (conforme a ferramenta SWOT de análise de estratégias):

- Pontos Fortes: variáveis internas que são controláveis pela organização e que oferecem condições favoráveis ao bom andamento dos processos organizacionais;
- Pontos Fracos: variáveis internas também controláveis pela organização, porém não oferecem condições favoráveis ao bom andamento dos processos organizacionais, mas sim a visão de resolução de problemas;
- Oportunidades: variáveis externas em que a organização não tem nenhum controle sobre elas, e que favorecem condições ao bom andamento dos processos organizacionais;
- Ameaças: variáveis internas, também sem o controle da organização e que não proporcionam condições favoráveis ao bom andamento dos processos organizacionais.

Pela perspectiva da análise SWOT, os cooperados pesquisados apresentaram suas principais linhas de atuação e observação, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>- aumento nas vendas;</li><li>- crescimento populacional;</li><li>- cultura predominante;</li><li>- melhor seleção de fornecedores (grandes marcas);</li><li>- poder de barganha dos fornecedores;</li><li>- redução de custos;</li><li>- tamanho de mercado;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- concorrentes atuais;</li><li>- convenções coletivas de trabalho;</li><li>- regime tributário.</li></ul>

## ANAIS

Oportunidades	Ameaças
- troca de informações.	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
- autonomia de decisões; - capacitação na operação da loja; - comunicação; - diversidade e qualidade dos produtos; - melhor seleção de fornecedores; - parceria; - promoção; - qualidade dos produtos; - tempo de reposição dos produtos.	- concorrente não ser parceiro; - concorrentes integrarem a rede no mesmo município.

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise de potencialidade e fraquezas de uma empresa são os pontos fortes e fracos, e são aspectos que sofrem influência da gestão interna da mesma. Os fatos positivos ou negativos de um setor de atuação estão caracterizados pelas oportunidades e ameaças do ambiente externo (LAS CASAS, 2013).

Destacam-se os pontos fortes da Rede JJ Supermercados que apresentam aos cooperados a possibilidade de atendimento de suas expectativas e os desejos de seus clientes, com mix e qualidade de produto, promoções e manutenção das características de sua forma de trabalhar, uma vez que é possível autonomia em sua estratégia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, com o acirramento do ambiente competitivo, as empresas precisaram se preparar para enfrentar a concorrência. Assim, passaram a ser relevantes as relações inter firmas como a rede de cooperação, que é uma ação estratégica gerencial que permite aos pequenos empreendedores uma capacidade de responder rapidamente ao mercado.

Nesse contexto, é interessante avaliar as vantagens e desvantagens competitivas de uma rede de cooperação e como ela pode viabilizar as várias ações das empresas para enfrentar a concorrência.

Observou-se que, tanto no Supermercado A quanto no Supermercado B, os resultados mostraram-se satisfatórios a partir do momento em que passaram a integrar a rede, gerando oportunidades para atingirem seus objetivos e manterem-se no mercado.

Empresas de pequeno porte podem ter sua gestão comprometida por falta de capacitação profissional uma vez que, normalmente, são administradas por seus proprietários. Assim, a possibilidade de trocas de informações, capacitação e apoio às decisões estratégicas, podem ser um atrativo aos associados de uma rede de cooperação.

Nesse estudo foi possível perceber a competitividade como tema principal da preocupação dos entrevistados. A possibilidade de aumentar a implementação de novas parcerias com outros pequenos empresários pode ser um aspecto relevante a ser analisado pela Rede JJ Supermercados.

## ANAIS

Para a empresa é indispensável a realização constante de pesquisas de satisfação com o maior número possível de clientes e que sejam realizados investimentos em ações de marketing de relacionamento, um dos valores apontados pelos entrevistados dos supermercados.

Concluiu-se com o trabalho que os cooperados estão satisfeitos com as estratégias que vem sendo desenvolvidas pela Rede, principalmente no que se refere à autonomia de decisões, comunicação entre cooperado e rede, qualidade de produtos e parceria.

Como limitação deste trabalho, deve-se citar o número de respondentes que foram apenas dois dos 17 (dezesete) cooperados da rede, e do mesmo município, o que se impede a avaliação do grau de fidedignidade dos integrantes da rede.

Por se tratar de um estudo de caso, a temática é de grande importância uma vez que há um crescimento considerável no país de redes de negócios o que desperta interesse ao empresariado brasileiro.

Outras opções de pesquisas poderão explorar outros assuntos não contemplados nesta trabalho ou mesmo colher outras amostras para validar os resultados obtidos, além de expandir o conhecimento sobre o tema, pois sobre redes de cooperação, há muito que se investigar.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **42º Ranking ABRAS/SUPERHIPER 2019**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 02/06/2020.

ALVES, JULIANO NUNES; BALSAN, LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN; BAZZO, PAULA SILVA; LUBECK, RAFAEL MENDES; GROHMANN, MARCIA ZAMPIERI. **Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias**. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, art. 39, p. 18-35, 2010.

APAS – ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS. **Hackeando a mente do omniconsumidor. Conhecendo o brasileiro super exigente que quer do varejo alimentar uma experiência completa digital e física 2019**. Disponível em: <<https://portalapas.org.br>>. Acesso em: 02/06/2020.

BONFIM, RENATO MANZINI. **Mudanças nas transações entre produtores de verduras e grandes empresas supermercadistas: um estudo de caso**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR: São Carlos, 2011.

CABRAL, ROSE ANGELLY DE BRITO ARAÚJO. **Redes de Cooperação: Análise das práticas de Gestão e, uma rede do setor varejista de Supermercados na Paraíba**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande – PB, 2013.

KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de Marketing** - 14ª Ed. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2012.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Marketing de varejo**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.



## ANAIS

MARQUI, ANGELA CRISTINA; GUIRRO, ANTONIO BENEDITO; MERLO, EDGARD MONFORTE. **Vantagens decorrentes da formação de associações de compras: Um Estudo de Caso.** Revista Eletrônica de Administração, vol. 3, n. 2, 2004.

ROMERO, CLAUDIA BUHAMRA ABREU. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas.** São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012

SILVA, LUCIANO FRANCISCO SILVEIRA; VERSCHOORE, JORGE RENATO; BORTOLASO, INGRIDI VARGAS; BRAMBILLA, FLÁVIO RÉGIO. **The effectiveness of game dynamics in cooperation networks.** *European Business Review*, vol. 31 No. 6, p. 870-884, 2019

VANCE, PATRÍCIA DE SALLES; MERLO, EDGARD MONFORTE. **Uma introdução à gestão do varejo na atualidade.** In: **Edgard Monforte Merlo. (Org.). Administração de varejo: com foco em casos brasileiros.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2011, p. 1-17.

VAROTTO, LUÍS FERNANDO. **História do varejo.** GV-executivo, vol. 5, n. 1, fev-abr 2006.

YIN, ROBERT K. (1981). **The Case Study as a Serious Research Strategy.** Knowledge, 3(1), 97-114.