

**REDE DE COOPERAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
UM ESTUDO EM REDE DE SUPERMERCADOS NO ALTO OESTE
POTIGUAR****COOPERATION NETWORK AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL:
A STUDY IN NETWORK OF SUPERMARKETS IN ALTO WEST
POTIGUAR****LA RED DE COOPERACIÓN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
UN ESTUDIO EN RED DE SUPERMERCADOS EN ALTO WEST
POTIGUAR**Géison Calyo Varela de Melo¹Amanda Vitória Aguiar²Elis Regina Monte³Juliana Carvalho de Sousa⁴

Artigo recebido em setembro de 2021

Artigo aceito em maio de 2022

RESUMO

O objetivo do estudo consiste em analisar os fatores que influenciam os associados de uma rede de supermercados a participarem de uma cooperação como estratégia competitiva. O método utilizado foi um levantamento, de caráter descritivo, quantitativo, e como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado de Tálamo (2008) e aplicado a 16 empresários associados, analisados através da estatística descritiva. Assim, os resultados demonstraram que as empresas pertencentes a rede de um modo geral, obtém resultados competitivos em relação as empresas que operam isoladamente no setor. Apesar de alguns obstáculos, os aspectos positivos mantêm a rede presente no estado do Rio Grande do Norte, especificamente na região do Alto Oeste. Portanto, a análise na rede varejista de lojas supermercadistas mostra analogia com relação ao quadro teórico apresentado por Balestrin e Verschoore (2016) em que consta os elementos imprescindíveis para a formação da rede de cooperação garantindo a sua vantagem competitiva, contudo algumas características necessitam ser trabalhadas na rede conforme foi verificado na esfera da confiança entre os membros.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Redes de Cooperação. Setor Supermercadista.

¹ Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: geisoncalyo@hotmail.com. Orcid: 0000-0002-8520-4605.

² Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: amandavitoriaadm@outlook.com. Orcid: 0000-0002-6220-7678.

³ Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: elisrmf@gmail.com. Orcid: 0000-0003-3292-2539.

⁴ Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: julianasousa@uern.br. Orcid: 0000-0002-0388-3959.

ABSTRACT

The objective of the study is to analyze the factors that influence members of a supermarket chain to participate in cooperation as a competitive strategy. The method used was a survey, of a descriptive, quantitative character, and as a data collection instrument, a questionnaire adapted from Tálamo (2008) and applied to 16 associate entrepreneurs, analyzed through descriptive statistics. Thus, the results showed that companies belonging to the network in general, obtain competitive results in relation to companies that operate in isolation in the sector. Despite some obstacles, the positive aspects maintain the network present in the state of Rio Grande do Norte, specifically in the Alto Oeste region. Therefore, the analysis in the retail chain of supermarket stores shows an analogy in relation to the theoretical framework presented by Balestrin and Verschoore (2016), which contains the essential elements for the formation of the cooperation network, guaranteeing its competitive advantage, however, some characteristics need to be worked on. in the network as verified in the sphere of trust between the members.

Keywords: Competitive Advantages. Cooperation Networks. Sector Supermarket.

RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar los factores que influyen en los miembros de una cadena de supermercados para participar en la cooperación como estrategia competitiva. El método utilizado fue una encuesta, de carácter descriptivo, cuantitativo, y como instrumento de recolección de datos, un cuestionario adaptado de Tálamo (2008) y aplicado a 16 emprendedores asociados, analizado mediante estadística descriptiva. Así, los resultados mostraron que las empresas pertenecientes a la red en general, obtienen resultados competitivos en relación a las empresas que operan de forma aislada en el sector. A pesar de algunos obstáculos, los aspectos positivos mantienen la red presente en el estado de Rio Grande do Norte, específicamente en la región Alto Oeste. Por tanto, el análisis en la cadena minorista de tiendas de supermercados muestra una analogía en relación al marco teórico presentado por Balestrin y Verschoore (2016), que contiene los elementos esenciales para la formación de la red de cooperación, garantizando su ventaja competitiva, sin embargo, algunos es necesario trabajar en las características de la red, verificadas en el ámbito de la confianza entre los miembros.

Palabras-clave: Ventajas competitivas. Redes de cooperación. Sector de supermercados.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia mundial e as condições a fim que as empresas sejam capazes de adequar-se à essa nova realidade, levam as recentes formas de gestão, organização, estruturação e relações das empresas no mercado, como mecanismo de se fortalecer e tornar-se mais competitiva para uma atuação global. Com isso, os pequenos e médios empreendimento se sentem na obrigação de encontrarem mecanismos de inovação de estratégias competitivas para continuidade no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A percepção de rede de cooperação é relacionada a união de empresas independentes, que se unem por objetivos em comum para ganhos competitivos, que está em consolidação no campo dos negócios e vem como uma oportunidade na gestão das empresas. Essas mudanças deixam evidentes as instâncias de se estabelecer estratégias com finalidade de que estas organizações se tornem eficientes, flexíveis e possam se manter competitivas e em posicionamento vantajoso no mercado (MENDES *et al.*, 2018).

Nessa perspectiva, o setor supermercadista insere-se nessa realidade de mudanças do mercado e num cenário de alta competição, sendo necessária a busca por diferenciais competitivos que garantam sua permanência no mercado, especialmente os pequenos e médios supermercados, que requerem de estratégias para se manterem firmes no âmbito em função dos grandes rivais do setor e entre esses mecanismos, destacam-se as redes de cooperação (BARRROS; CLARO, 2017; OLIVEIRA, 2020).

Desse modo, pertinente à alta competitividade presente na esfera supermercadista, os supermercados de pequeno e médio porte, constataram a utilidade de consolidar vínculo de cooperação entre si, formando assim, redes de cooperação, caracterizadas tal como sendo relações interorganizacionais estabelecidas através de empresas do mesmo segmento, objetivando enriquecer a competição e atentando as necessidades dos associados ali inseridos (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Diante disso, a investigação é desenvolvida em torno da seguinte problemática: Quais fatores influenciam os associados de uma rede de supermercados a participarem de uma cooperação como estratégia competitiva? Desse modo, o objetivo geral do estudo é analisar os fatores que influenciam os associados de uma rede de supermercados a participarem de uma cooperação como estratégia competitiva.

Esta pesquisa justifica-se devido à importância que as pequenas empresas ocupam na economia atualmente, segundo dados do SEBRAE (2020), os pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. As cooperações em meio as empresas do setor supermercadista surgem como uma possibilidade estratégica no sentido de obtenção de diferenciais para elas, de forma a identificar os propósitos que levam empresas isoladas à inserção em uma rede de cooperação e a sua utilização como diferencial competitivo para as mesmas, igualmente pelas contribuições que poderá trazer aos estudos teóricos na área organizacional (MENDES *et al.*, 2018).

Com relação ao método, o estudo é de natureza descritiva, qualitativa e levantamento, por meio de um questionário, adaptado de Tálamo (2008), aplicado a 16 empresários que integram uma rede de supermercado no Alto Oeste Potiguar e os dados coletados foram tratados mediante a técnica de estatística descritiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelas redes de cooperação e suas alianças estratégicas.

2.1 Redes de cooperação e suas alianças estratégicas

As redes interorganizacionais consistentemente apresentam como propósito essencial compartilhar de algumas habilidades por intermédio da implementação de relações colaborativas que interligam umas empresas às outras em virtude da rede. Isto acontece tendo em vista excelentes resultados econômicos, da mesma maneira a conquista de objetivos em conjunto e a extensão das vantagens competitivas (VELOZO; AGNES; CASTRO, 2019).

Uma empresa é capaz construir uma ligação de cooperação juntamente com fornecedores, clientes, organizações governamentais, e inclusive mesmo com mais sociedades do específico segmento. Nesses vínculos, as empresas apresentam poder acerca de seus

recursos, embora decidirem utilizá-los em coletividade junto a demais organizações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Nisto os integrantes das redes de negócios dispõem de vantagens competitivas capazes de ser alcançadas por intermédio da influência bilateral e da performance beneficiadora às conquistas de artifícios e resultados ímpar, além disso, Velozo, Angnes e Castro (2019) relatam que outra razão decisiva com o destino da rede de cooperação estende-se à familiarização dos participantes junto as declarações e incentivos que o exercício em rede é capaz de transferir.

As redes de cooperação estão determinadas quanto a uma associação de empresas pertinentes agrupadas em uma constituição individual com metas coletivas, em que todo integrante segue em conformidade com a sua identificação legal, partilhando juntamente os privilégios gerados, assim, as redes têm a aptidão de proporcionar a prática de realizações em equipe na tentativa de resultados competidores, estimulando os comprometidos coletivamente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Barros e Claro (2017) apontam que o desenvolvimento das redes de cooperação provém de três condições essenciais, sendo o primeiro elemento a cultura da confiabilidade, nos quais envolvem os elementos éticos e culturais das organizações; o segundo elemento pertence à cultura da capacidade, em que estão contínuas as habilidades de cada membro da rede incluindo adversidades quanto as instalações de ferramentas e o entender como construir os processos (*knowhow*); e o terceiro elemento construído é a cultura da tecnologia da informação, quando a celeridade e a fluidez de informação é fundamental durante o repercussão das redes de cooperação.

Conforme Balestrin e Verchoore (2016), historicamente as pequenas e médias empresas apontam incontáveis complicações a estabelecer isoladamente no mesmo plano da competição de fortes empresas a qual as circundam. Em consequência a outras razões correspondentes aos custos considerados, a escala limitada, desconhecimento do mercado, complexidade de crédito e a ausência de dispositivos de gestão. Mediante a inclusão em redes de pequenas e médias empresas, tais questões não ficam completamente isoladas, mas tornam-se combatidos por meio de tal ato estratégico.

A rede de cooperação de pequenas e médias empresas apresenta algumas características principais, dentre elas, a formação de pequenas e médias empresas que se situam geograficamente próximas; atuam em segmento específico de mercado; as relações são horizontais e cooperativas, prevalecendo confiança mútua; a rede é formada por período indeterminado de tempo; e a coordenação da rede é exercida por intermédio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (MENDES *et al.*, 2018).

Balestrin e Vargas (2004) resumem os atributos estratégicos da composição de redes de cooperação e seus objetivos correspondentes, como pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Atributos e objetivos da formação das redes

ATRIBUTOS	OBJETIVOS
Fluidez	Possibilitar uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos estímulos externos
Agilidade	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade
Aprendizagem coletiva	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os autores

Economias de escalas	Possibilitar economias de escalas por meio da ação conjunta de várias pequenas e microempresas
Acesso a recursos tangíveis	Possibilitar o acesso de recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão de obra etc.
Acesso a recursos intangíveis	Possibilitar o acesso a recursos intangíveis como: conhecimentos sobre soluções de problemas etc.
Redução de custos de transação	Redução de custos
Credibilidade organizacional	Ganho de legitimidade externa

Fonte: Adaptado de Balestrin e Vargas (2004)

Conforme evidenciado através do Quadro 1, as empresas ou organizações que oferecem a possibilidade de agrupar as diversidades de recursos, acabam por somar ganhos na aprendizagem coletiva, na economia de escala, a introdução de recursos, no domínio dos custos dos processos e dentre outros, na qual conseqüentemente surgem as vantagens que, individualmente, não teriam acesso aos recursos com tal características de proporcionalidade (CORREIA FILHO, 2017).

2.2 Vantagens competitivas no varejo supermercadista

A competitividade decorrente da globalização vem influenciando todos os segmentos econômicos, ocasionando as empresas buscarem melhorarem suas participações nos mercados e intensificar investimentos em vários atributos como qualidade, preço, inovação, pós-venda, entre outros (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Segundo Porter (1998) os desafios competitivos decorrem de cinco forças: ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, rivalidade dos concorrentes e ameaça de entrada de novos concorrentes, em que cada setor é afetado de forma diferente, podendo a intensidade de elas mudarem conforme a evolução da empresa. Por isso, as organizações elaboram estratégias para lograr vantagem competitiva para direcionar essas forças a seu favor.

Na esfera supermercadista, o cenário do varejo no Brasil tem se alterado significativamente. A extensão da concentração das vendas em poucas grandes redes de supermercados transformou-se em uma ameaça para os pequenos e médios supermercados independentes. Esta situação induziu o surgimento de um novo arranjo empresarial, as Centrais de Negócios (BARRROS; CLARO, 2017).

O varejo brasileiro passou por grande reestruturação organizacional e estratégica, devido a profundas transformações que aconteceram, destacando-se as seguintes: reestruturação patrimonial; inovações organizacionais e tecnologias de automação; fechamento de pontos de venda deficitários; e expansão das lojas com grande área de venda. Estas transformações no varejo brasileiro, principalmente no setor de supermercados, têm feito com que os pequenos e médios supermercados busquem alternativas em direção a sua competitividade no mercado (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

A resiliência e a habilidade de sempre se reinventar são capacidades inerentes ao setor supermercadista brasileiro, que por toda a extensão de sua trajetória lutou e venceu diversas crises. Atualmente, mais uma luta acontece em decorrência à crise imposta pela pandemia da COVID-19. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) no primeiro

semestre de 2020, as vendas totais do varejo registraram alta de 12,8% em comparação ao mesmo período de 2019, e o setor supermercadista registrou um crescimento real de 3,47% (ABRAS, 2020).

Dessa forma, esses resultados foram influenciados por diversos fatores, com o isolamento social o consumidor priorizou as compras de abastecimento, aumentou o tíquete médio para evitar as idas aos supermercados, por conseguinte os reflexos do aumento de crédito no país, que impacta diretamente no poder de compra da população, com o auxílio emergencial, liberação do FGTS, antecipação da primeira parcela do 13^a dos aposentados, entre outros (ABRAS, 2020).

Como estratégia de ampliação para a presença dos negócios e o aumento do faturamento, as amplas redes avançaram no mercado dos pequenos e médios supermercados, mediante a implantação de modelos de lojas menores, de sortimento de produtos limitado e com estrutura de custos enxuta prestes a concorrer com as lojas tradicionais (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Como resultado do processo de colaboração entre empresas, Balestrin e Verschoore (2016), com base em estudos, aglutinam os principais ganhos competitivos pela cooperação entre empresas, que são: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e relações sociais, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos ganhos competitivos dos participantes a rede de cooperação

Ganhos competitivos	Definição	Variáveis
Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior os números de empresas, maior a capacidade de a rede obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado
Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias Marketing Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito
Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvido pelos participantes.	Disseminação de informações Inovações coletivas Ampliação de valor agregado
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir com os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Produtividade
Relações sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento de sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação de confiança Acúmulo de capital social

		Reciprocidade Coesão interna
--	--	---------------------------------

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2016)

As modernas estratégias das empresas de se consolidarem diante da acesa competição de mercado, se estendem em volta de redes de cooperação, as empresas unem a esse ideal por deter melhor perspectiva de redução de custos, a ativa adaptabilidade a últimas tecnologias e a evolução da qualidade do mix dos produtos, o que concede demasiadas chances estar à frente de seus opositores, deixando clara a vantagem competitiva que as redes alcançam em comparação às empresas que operam isoladamente sem ferramentas estratégicas de cooperação (DONATO, 2017).

O faturamento composto dos empreendimentos supermercadistas, as quais se associam conforme a forma de redes e associações de negócios marcou uma nova expansão no exercício de 2018, de conforme com a 19ª Pesquisa Ranking de Redes e Associações de Negócios, estabelecida anualmente pela Abras. No ano passado, a receita bruta desse mercado teve uma alta titular de 10,3%, ultrapassando de R\$ 41,8 bilhões para R\$ 46,1 bilhões. Em termos reais, abatendo as ações da inflação, a alta esteve com 6,4%. Significa, assim, uma expansão real mais relevante do que o constatado sobre o ano de 2017, no qual o segmento evoluiu 3,1% (ABRAS, 2019).

Nestas circunstâncias, o compartilhamento de ações e ideias sob forma de cooperação são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, fazendo com que essa inovação se torne primordial com relação ao desenvolvimento das empresas garantindo a elas ganhos em relação aos concorrentes e assegurando sua permanência diante do mercado fortemente competidor em que as empresas vivenciam.

3 MÉTODO

Em relação aos fins, a pesquisa classifica-se como sendo descritiva, por descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e a relação entre as variáveis (GIL, 2010). Concernente a abordagem, é classificada como quantitativa, tendo em vista que concede ao investigador deter a interpretação do fenômeno através da quantificação dos dados e por meio de técnicas estatísticas (CRESWELL, 2010). Já quanto ao método de coleta, caracteriza-se como levantamento, pois apresenta características ou opiniões de determinado grupo de pessoas no qual deseja conhecer através da análise quantitativa (FONSECA, 2012).

O universo da pesquisa é composto pelos 16 empresários supermercadistas associados a rede cooperativista da região do Alto Oeste Potiguar, por meio de um questionário estruturado, composto por 12 questões fechadas, adaptado do modelo de pesquisa de Tálamo (2008) e definido por Marconi e Lakatos (2017) como uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador. O instrumento encontra-se dividido em duas seções: a primeira seção, buscou conhecer o perfil dos respondentes e a segunda seção, contemplou assuntos gerais e fundamentais quanto a participação do associado à rede de cooperação.

O questionário eletrônico foi elaborado por meio da ferramenta *Google forms* e enviado aos respondentes por meio eletrônico. O levantamento foi estruturado baseado nos fatores competitivos propostos por Balestrine Verschoore (2016), que compõem as cinco categorias de análise: Escala e poder de mercado; Acesso a soluções; Aprendizagem e inovação; Redução de custos e riscos, e Relações sociais.

Inicialmente, o questionário sucedeu por um pré-teste a três indivíduos externos à associação, para constatação da sua compreensão, assim comprovou-se que não existiu qualquer fase geradora de ambivalência ao respondente ou necessidade de modificações em seu corpo de perguntas. E a partir das respostas obtidas, foi realizada a tabulação dos dados quantitativos, com auxílio do programa *Microsoft Excel*, versão 2016 e por fim, os dados foram analisados por meio da estatística descritiva que envolve a organização, sumarização e descrição de dados quantitativos, com definição de aspectos como a média, mediana, desvio-padrão, entre outros (GIL, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pelo perfil dos respondentes.

4.1 Perfil dos respondentes

A Rede em estudo é constituída pelos 16 associados, caracterizada como uma associação de empresários do segmento varejista de supermercados, distribuídas na região do Alto Oeste Potiguar, que uniram seus conhecimentos, informações e habilidades, com intuito de se tornarem mais competitivos no mercado potiguar e demais regiões.

Partindo da caracterização, 81%, dos 16 associados a rede é do sexo masculino, enquanto 19%, é do sexo feminino, com a faixa etária de idade predominante entre 41 e 50 anos correspondendo a 62%, a maior parte apresenta ter no mínimo o ensino médio, equivalente a 37% e 31% com uma pós-graduação. Quanto ao tempo de participação na rede, 50% dos associados participam há mais de dez anos, 47% participam entre oito e dez anos e apenas 3% entre quatro e sete anos.

4.2 Ganhos competitivos dos participantes da rede cooperação

Primeiramente, mostram-se os ganhos competitivos pela escala e poder de mercado.

4.2.1 Escala e poder de mercado

Este fator está correlacionado aos ganhos adquiridos em consequência da expansão da quantidade de associados da rede. Quanto maior os números de empresas, melhor a eficiência de a rede adquirir resultados e poder de mercado conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Vantagem Competitiva

Fazer parte de uma rede de cooperação representa obter vantagens competitivas sobre outras empresas que não participam desse tipo de cooperação	Frequência	(%)
Concordo totalmente	13	81
Concordo parcialmente	3	19
Indiferente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os associados pertencentes à rede, quando questionados se obtém alguma vantagem competitiva (Tabela 1), sobre às demais empresas que não fazem parte deste tipo de cooperação, 81% dos associados concordaram totalmente com esta questão e apenas 19% concordaram parcialmente. Esse resultado reflete a boa imagem da rede aos seus participantes que vem de encontro à teoria estudada.

Para Balestrin e Verschoore (2016), as redes de cooperação têm a possibilidade de gerar e agregar maior valor a sua marca, com a possibilidade de obter maior expressão e conhecimento no mercado, tal ganho está diretamente relacionado ao enfrentamento com a concorrência dado que um dos grandes diferenciais das empresas está ligado a imagem da sua marca.

Outro questionamento abordado, aos maiores benefícios que a empresa obteve com a entrada na rede conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Avaliação de mercado

Maiores benefícios para a empresa com a entrada na rede	Frequência	(%)
Troca de informações	15	94
Redução de custos	8	50
Marketing e divulgação na mídia	12	75
Poder de compra (barganha)	15	94
Ampliação do mix de produtos	8	50
Total	58	100

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionadas, a atribuir os maiores benefícios conquistados após a entrada na rede, pode-se identificar como resultados mais expressivos, que 94% dos associados atribuem como maior benefício o poder de compra (barganha) e a troca de informações, o que diretamente pode ser relacionado com as principais ações que a rede coloca seus esforços até o momento. Em segundo lugar, dentre os maiores benefícios com 75%, foram elencados o

marketing e divulgação na mídia. Como menor benefício percebido, não menos importante, para 50% dos associados está à ampliação do mix de produtos e a redução dos custos.

Verschoore e Balestrin (2008) determinam cinco classes de diferenciais competitivos para as empresas inseridas em redes de cooperação, que estão fortemente condicionados ao número de empresas envolvidas na rede e ao seu tempo de atuação, juntamente com o aspecto da confiança. Assim ganhos de escala e de poder de mercado, está diretamente ligado ao crescimento do número de empresas envolvidas na rede.

4.2.2 Acesso a soluções

Este fator trata questões atividades, as mercadorias e a estrutura disponibilizadas pela rede para o avanço de seus integrantes, onde por consequência, esse diferencial é um dos elementos determinantes das empresas na inserção em redes de cooperação, conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3 – Redução de custos

As negociações por meio da rede permitiram reduzir o custo em relação às compras realizadas de forma individual?	Frequência	(%)
Concordo totalmente	13	81
Concordo parcialmente	3	19
Indiferente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os associados pertencentes à rede, quando questionados se as negociações através da rede permitiram reduzir os custos em relação as compras, acerca das demais empresas que não fazem parte deste tipo de cooperação, 81% dos associados concordaram totalmente com esta questão e 19% concordaram parcialmente. Esse resultado reflete a um dos benefícios mais buscados aos ingressantes desse ramo, a busca pelos preços mais competidores, a facilidade de compra e a lucratividade do negócio na sua totalidade.

Para Potter (1998), o ambiente da competitividade do mercado, que se torna a cada momento mais acirrada, o caminho está em não prejudicar a qualidade dos produtos ou serviços prestados. O acesso mais significativo é, desta forma, atenuar os custos, cessando desperdícios, negociando oportunidades favoráveis e apoiando todo a equipe para contribuir nesse compromisso com força total.

4.2.3 Aprendizagem e inovação

Este diferencial tende a aparecer nas redes com o passar do tempo, por meio da interação e das práticas rotineiras de cada indivíduo ali inserido, a rede permite que as empresas acessem novos conceitos, métodos e estilos na resolução dos problemas. Nesse quesito, a Tabela 4 apresenta tal diferencial no processo de informações.

Tabela 4 – Disseminação de informações

No processo de troca de informação na rede de cooperação	Frequência	(%)
Confia plenamente e compartilha informações com os integrantes	13	81
Tem reservas com relação a alguns participantes da rede, porém compartilha informações	2	13
Tem significativas reservas em compartilhar informações com os membros da rede, restringindo a troca a informações não estratégicas	0	0
Não compartilha informações, prevalecendo o sigilo empresarial	1	6
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 4, no processo de troca de informações, 81% dos associados a rede demonstraram confiar plenamente no compartilhamento de informações entre os mesmos, ainda que 13% apresentem ter reservas com alguns participantes da rede. Logo, apenas um (6%) respondente apontou que não compartilha informações, prevalecendo o sigilo empresarial.

Essa transmissão de conhecimentos gerada pela grande maioria dos associados permite que os negócios envolvidos acessem concepções inovadoras, estilos, métodos e postura de desenvolver a gestão, o desenvolvimento do negócio e a solução de problemas, superando conflitos e construindo consensos que viabilizem o coletivo (DONATO, 2017).

Outro questionamento abordado se deu quanto a inovação coletiva para tomada de decisão dentro da cooperação conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Inovação coletiva

Tomada de decisão dentro da rede de cooperação	Frequência	(%)
É feita de forma compartilhada entre os participantes	7	44
É feita de forma compartilhada entre os participantes, mas um (alguns) dos integrantes exerce(m) pequena liderança com os demais	9	56
Não é feita de forma compartilhada, pois um (alguns) dos integrantes é (são) o(s) líder(es) da rede	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos em conformidade com a Tabela 5 mostram que 56% associados apontaram que a tomada de decisão é feita de forma compartilhada entre os participantes, mas um (alguns) dos integrantes exerce(m) pequena liderança sobre os demais. Para 44% dos respondentes, as decisões são tomadas de forma compartilhada, sem liderança. Todos os participantes são convidados para participar desses momentos de tomada de decisão, onde podem apresentar suas opiniões.

4.2.4 Redução de custos e riscos

A Redução de custos e riscos ressalta a vantagem de compartilhar com os associados, as atividades e informações relativas aos custos e aos perigos de determinados atos e investimentos coletivos aos membros através de seus principais meio de comunicação conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Atividades compartilhadas

As atividades/informações são compartilhadas dentro da Rede	Frequência	(%)
Através de relatórios periódicos que circulam por todos os integrantes	2	13
Através de reuniões específicas – temáticas	3	18
Através de reuniões periódicas	9	56
De forma direta, entre dois ou mais integrantes	0	0
De modo informal, entre os integrantes	2	13
Não há circulação de informações	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

A troca de informações entre os participantes da rede se dá, sobretudo, mediante reuniões periódicas (56%) e reuniões específicas (18%). Através de relatórios periódicos e de modo informal foram apontados por apenas 13% dos respondentes, conforme ilustra a Tabela 6. Aqui foi possível observar que predomina a informalidade na transferência da informação, modo coerente com a forma e taxonomia da rede. Não há indicação de não circulação, o que pode caracterizar laços de relações de familiaridade entre os participantes.

Outro questionamento abordado se deu quanto competitividade dos membros da rede no compartilhamento de informações e conhecimentos para o negócio dentro da rede de cooperação conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Competitividade local

Através do compartilhamento de informações/conhecimento observou na competitividade do negócio	Frequência	(%)
A troca de informações/conhecimento aumentou a competitividade de todos os membros da rede	9	56
A troca de informações/conhecimento igualou a competitividade dos membros da Rede no nível dos integrantes mais competitivos	7	44
A troca de informações/ conhecimento reduziu a competitividade dos integrantes mais competitivos e aumentou a competitividade dos integrantes que não detinham estas informações/conhecimento	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 7, grande parte dos respondentes (56%) declara que associar-se a rede com a troca de informações e conhecimentos, refletiu positivamente para a expansão da competitividade entre os participantes. Para 44% dos associados, a troca de informações e conhecimentos equilibrou a competitividade dos integrantes, o que indica um resultado satisfatório para o grupo, tendo em vista a divergência em termos de porte entre algumas lojas a rede.

Essa transmissão de informações na rede garante alguns benefícios, dentre eles, permitir que as empresas comprometidas obtenham atuais conceitos, estratégias e formas de administrar a gestão e assim, garantem vantagem competitiva no mercado ao qual estão inseridos (CORREIA FILHO, 2017).

4.2.5 Relações sociais

As relações sociais denotam o aperfeiçoamento dos vínculos no meio dos indivíduos, a evolução de ligação de família e ao progresso de ligação da equipe para além daquelas meramente econômicas conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Sensação do grupo quanto a troca de informações

Como integrante da rede, é possível identificar	Frequência	(%)
Total liberdade na troca de informações entre os participantes, um alto grau de confiança	5	31
Liberdade de informação entre os participantes, com um grau satisfatório de confiança mútua. A maioria confia entre si	6	38
Liberdade de informação entre alguns participantes; há um grau moderado de confiança mútua. A confiança ocorre entre algumas empresas do grupo	5	31
Há certa restrição na troca de informações entre participantes. Há confiança entre alguns participantes, mas ela não é comum a todo grupo	0	0
A troca de informação é comprometida pela desconfiança dentro do grupo. Existe um certo temor interno, entre algumas empresas entre si	0	0
Ocorre o temor do comportamento oportunista entre alguns participantes. Há clara restrição de um ou outro integrante contra outro, mas pontual	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos, conforme disposto na Tabela 8, investigam questões relacionadas a confiança no compartilhamento de informações entre os associados à rede. Um total de 38% demonstra ter liberdade de informação entre os participantes, com um grau satisfatório de confiança mútua, em que a maioria confia entre si. Seguido de 31% onde existe um grau moderado de confiança mútua, a confiança ocorre entre algumas empresas do grupo e 31% relatam ter total liberdade na troca de informações entre os participantes, com um alto grau de confiança.

Conforme destaca Oliveira (2017), a confiança no compartilhamento de conhecimentos e informações gerada pela união de indivíduos, enriquece as habilidades pessoais e coletivas mediante práticas colaborativas e garantem aos envolvidos nesse processo, maiores vantagens competitivas e podem garantir sua sobrevivência no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo do presente estudo em analisar os fatores que influenciam os associados de uma rede de supermercados a participarem de uma cooperação como estratégia competitiva, verifica-se que os resultados demonstraram que as empresas pertencentes a rede de um modo geral, obtém resultados competitivos em relação as empresas que operam isoladamente no setor. Apesar de alguns obstáculos, os aspectos positivos mantêm a rede presente no estado do Rio Grande do Norte, especificamente na região do Alto Oeste.

A questão de cooperação é algo bastante relevante quanto ao conceito de redes interorganizacionais, foi observado que essa questão é bem trabalhada estrategicamente dentro das empresas, pois de acordo com os dados obtidos no que diz respeito ao critério de à escala e poder de mercado foi possível perceber que para as empresas participarem de uma rede de cooperação eles obtém vantagem competitivas frente as que operam isoladamente. Principalmente quanto as variáveis de poder de compra (barganha) junto aos fornecedores e a troca de informações com os membros participantes.

Em relação ao de acesso a soluções foi observado que os associados têm em mente que a participação na rede trouxe para a negociação um poder a mais quanto ao acesso as possibilidades de maiores investimentos e a redução dos custos em relação as compras, principalmente quanto a lucratividade e aos preços competitivos frente aos concorrentes diretos.

Outro aspecto abordado que possível perceber na organização no critério da aprendizagem e inovação no acesso a novos conceitos, métodos e estilos na resolução dos problemas os empresários se sentem satisfeitos quanto a participação no compartilhamento de informações entre os mesmos, embora alguns ainda apontem ter reservas e preferir por vezes o sigilo empresarial com algum dos membros. O que pode também ser relevante na tomada de decisão onde um pequeno grupo exerce liderança sobre os demais.

Relativo à redução de custos e riscos a vantagem de dividir com os associados as atividades e informações aos custos e aos riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes preferem ser compartilhadas através e reuniões periódicas, pois este seria o momento de compartilhar experiências, dividir ideias e disseminar informações. No que se refere as relações sociais a liberdade de informação entre os participantes encontrasse com um grau satisfatório de confiança mútua. A maioria confia entre si, entretanto para alguns membros da rede, os laços de relações precisam ser aprimorados para efetivação da confiança no grupo como um todo para o fortalecimento dos ganhos competitivos na associação.

Quanto às limitações da pesquisa, está o universo, por ser uma pequena quantidade de empresários na associação e principalmente a disponibilidade de tempo dos mesmos para aplicação de uma entrevista com questões abertas, o que levou a realização de um questionário.

Por fim, os resultados da análise na rede varejista de lojas supermercadistas mostram analogia com relação ao quadro teórico apresentado por Balestrin e Verschoore (2016) em que consta os elementos imprescindíveis para a formação da rede de cooperação garantindo a sua

vantagem competitiva, contudo algumas características necessitam ser trabalhadas na rede conforme foi verificado na esfera da confiança entre os membros. Enquanto sugestão para futuros trabalhos, sugere-se a comparação dos ganhos juntamente a outras redes, até mesmo de demais segmentos, para se compreender quais aspectos se assemelham e difere da rede.

6 REFERÊNCIAS

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. A união que segue dando lucro. **Superhiper**, ano 44, n. 519, p. 20-30, out., 2019.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Vendas do Varejo crescem 12,8% no primeiro semestre. **Superhiper**, ano 46, n. 528, p. 78, ago., 2020.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Administração Contemporânea**. Curitiba, p. 203-227. 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BARROS, A. S.; CLARO, J. A. C. S. A competitividade das centrais de negócios de supermercados independentes: um estudo de caso da rede litoral de supermercados. **Uniabeu**. Belford Roxo, v.6, n. 14, p. 112-136, 2017.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DONATO, H. C. **Os aspectos relacionais da cocriação de valor como uma plataforma de engajamento em rede**. Tese 308f. (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. São Paulo, 2017.
- FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico**. 1 ed. rev., Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- CORREIA FILHO, W. L. **Clusters empresariais: fatores de melhoria da competitividade**. São Paulo: Paco Editorial, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MENDES, D. P.; QUEIROZ, R. K. F.; ANDRADE, R. D.; TAHIM, E. F. Alianças estratégicas e redes de associativismo em pequenos mercados varejistas. **Navus**. Florianópolis, v. 8, n.1, p. 88-101, 2018.
- OLIVEIRA, A. P. A.; ONAGA, C. M.; GONÇALVES, G. M.; BONIFÁCIO, M. A. O. A cooperação como estratégia competitiva no comércio varejista de materiais de construção. **Jovens Pesquisadores**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 18-36, 2020.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TÁLAMO, J. R. **Formação e Gestão de Redes de Cooperação empresarial**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, p. 233. São Paulo, 2008.

VELOZO, A. C.; ANGNES, J. S.; CASTO, M. Relacionamento interorganizacional em uma rede de malharias: a visão dos empresários para a sua continuidade. **Capital Científico**. Guarapuava, v. 17, n. 4, p. 99-116, 2019.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.