

**USCS- UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -
MESTRADO**

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAS EM
REDE DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR
FARMACÊUTICO VAREJISTA DO
ESTADO DE SÃO PAULO**

São Caetano do Sul

2012

USCS- UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -
MESTRADO**

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAS EM
REDE DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR
FARMACÊUTICO VAREJISTA DO
ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação de mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

São Caetano do Sul

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Sarmiento Rosângela.

Relacionamentos interorganizacionais em rede de cooperação: um estudo no

setor farmacêutico varejista do Estado de São Paulo. -- São Caetano do Sul:

USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

172 f.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar

Dissertação (Mestrado) - USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2012.

1. Relacionamentos interorganizacionais 2. Redes interorganizacionais
3. Motivadores. 4. Setor farmacêutico varejista - Dissertação. I. Gaspar, Marcos Antonio. II Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS

Campus II – R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenadora do Programa de Mestrado em Administração:

Prof. Dra. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida em ___ / ___ / ___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira

Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

“Dalai Lama”

Ao meu pai, Sr. José Marcos (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

No cumprimento desta trajetória acadêmica, gostaria de agradecer, em primeiro lugar a Deus, pela saúde e graças que tem me concedido. A toda minha família, em especial, à minha mãe Izabel Sarmiento e minha irmã Rosimeire Sarmiento, meu irmão Charles Marcos Sarmiento e a meu cunhado José Aguiar pelo apoio moral e financeiro, que eles têm me proporcionando nesta luta acadêmica quando as circunstâncias me levaram para longe de casa, pois sem o apoio deles não seria possível concluir essa caminhada tão longe de minha família.

Meu agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Antonio Gaspar pela simpatia, conhecimento e sabedoria, compartilhando de forma singular, para que esta dissertação realmente tivesse essa expressividade, e acima de tudo por ele acreditar na minha capacidade de concluir esse mestrado com êxito. Ao professor Milton Carlos Farina, por ter concedido o contato com a rede objeto de estudo desta pesquisa e ao Prof^o Dr. João Paulo Lara de Siqueira, membro da banca, que contribuiu muito com a melhoria da minha dissertação.

À diretoria da universidade por ter concedido a bolsa Capes para realizar esta pesquisa, pois não é fácil sair do extremo norte do Brasil e estudar com poucos recursos na cidade de São Paulo. As funcionárias da secretaria acadêmica em especial a Marlene, pelas orientações acerca dos procedimentos administrativos do programa. Às atendentes da biblioteca que sempre reservavam as salas de estudo.

Ao senhor Nelson Grecov diretor da Rede objeto deste estudo, por sua paciência em me receber e conceder as informações necessárias para a conclusão desta pesquisa, como também a todos os associados à rede que me receberam e contribuíram respondendo os questionários.

Ao meu amigo Roberto Vidal que sempre contribuiu muito somando os seus conhecimentos com os meus nas eventuais dúvidas no decorrer do mestrado. Obrigada amigo!

A Fátima e ao Benício que me apoiaram aqui em São Paulo, cedendo moradia e apoio na fase inicial do mestrado. Muito obrigada!

Considerando que o conhecimento não é façanha unicamente individual, mas fomentado e desenvolvido a partir da socialização e interação com o outro, quero agradecer aos demais professores do PPGA da USCS pelo apoio e conhecimento, cujas disciplinas contribuíram com a base teórica para a realização do trabalho, como também a todos os colegas do mestrado e doutorado.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que contribuíram direto e indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Obrigada!

RESUMO

O presente estudo objetivou compreender os fatores que motivam, dificultam e facilitam a atuação da empresa em rede, seja quanto à formação, manutenção ou na permanência de sua atuação na rede. A pesquisa teve dois níveis de análise (organizacional e interorganizacional) e, na sequência, identificou-se como esses fatores motivadores, dificultadores e facilitadores se relacionam aos resultados alcançados pela rede em análise. Trata-se de um estudo descritivo de natureza qualitativa-quantitativa, com prospecção de dados primários e secundários em uma rede de cooperação. Para tanto, conduziu-se um estudo de caso único numa rede constituída por 41 farmácias conveniadas à Refarma, rede de cooperação atuante no segmento de varejo farmacêutico. O processo de amostragem se deu por acessibilidade e conveniência, e a amostra ficou restrita às onze empresas da rede atuantes no município de São Paulo que têm maior representatividade. A análise dos dados compreendeu três fases: a) entrevistas com proprietários-gestores e com a diretoria da rede, b) análise de documentos e, por fim, c) questionário estruturado aplicado aos proprietários-gestores. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, juntamente com os demais documentos, foram submetidas à análise de conteúdo. Já os dados quantitativos foram tabulados por meio da utilização do *software* SPSS, a partir do qual foram geradas as frequências das variáveis analisadas no estudo. Como resultados, identificou-se que a rede Refarma pauta-se nos objetivos de cooperação entre as empresas associadas atuantes na rede, além de representar o setor e prestar serviços do interesse dos associados. Os principais objetivos identificados para a formação da rede foram: central de negócios, *marketing* e treinamento; sendo que apenas este último foi alcançado de maneira satisfatória. Quanto aos principais fatores que facilitaram a formação da rede observou-se a marca Refarma que caracteriza uma rede; visto que, a mensalidade é outro fator que economicamente torna-se vantajoso em relação a outras redes; assim como a central de negócios e, por fim, a experiência da diretoria da rede no setor farmacêutico nacional. Já os fatores que dificultaram a formação da rede estão pautados em maus exemplos de implantação do associativismo que não obtiveram êxito; dificuldade de reunir os empresários e a concorrência em geral. Os fatores mais relevantes que influenciaram na manutenção da rede foram: união dos associados, que dá condições de competitividade às farmácias menores em relação às grandes redes atuantes no setor; permanência no mercado; acesso ao programa 'Aqui tem farmácia popular' sem custo para os associados; assessoria jurídica e tributária; assessoria empresarial e ainda a busca de preços mais competitivos de medicamentos. Quanto aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais (RIOS), constatou-se principalmente a busca de melhoria por parte das empresas associadas. Identificou-se ainda que a rede Refarma trouxe resultados satisfatórios aos associados, mesmo apresentando dificuldades de interação entre estes. A rede melhorou a imagem, reputação e credibilidade das empresas participantes; possibilitou novos conhecimentos e auxiliou na melhoria das habilidades de gestão. Treinamento, capacitação e palestras oferecidas pela rede também foram considerados como resultados positivos vislumbrados pelos gestores pesquisados. Além disso, resultados de melhoria e objetivos organizacionais também foram almejados pelas empresas pesquisadas, tais como: influência e parceria com fornecedores; lucratividade no faturamento; incremento das vendas; acesso às informações sobre o setor farmacêutico; fortalecimento das empresas frente às possíveis crises; e aumento da competitividade em relação às empresas que não fazem parte da rede.

Palavras-chaves: Redes de empresas. Redes interorganizacionais. Relacionamentos interorganizacionais.

Abstract

The present study aimed to understand the factors that motivate, facilitate and hinder the performance of the network enterprise, as is his training, maintenance and the continued operation of its network. The research had two levels of analysis (organizational and inter-organizational) and, as a result, we identified these factors as motivators, facilitators and hindering relate to the results achieved by the network in question. This is a descriptive study of qualitative and quantitative, with exploration of primary and secondary data in a collaborative network. To this end, we conducted a case study with the single a network of 41 pharmacies associated to Refarma, cooperation network operating in the segment of retail pharmacist. The sampling process was characterized by accessibility and convenience, and the sample was restricted to eleven network companies operating in São Paulo that have greater representation. Data analysis consisted of three phases: a) interviews with owner-managers and the board of the network, b) analysis of documents and, finally, c) structured questionnaire applied to owner-managers. The interviews were recorded, transcribed and, along with other documents, were subjected to content analysis. Since quantitative data were tabulated by using *SPSS software*, from which we generated the frequencies of the variables analyzed in the study. As a result, it identified that the network Refarma guided by goals of cooperation among member companies active in the network, and represent the industry and provide services in the interest of members. The main objectives identified for the formation of the network were: central business, marketing and training, with only the latter has been achieved satisfactorily. Regarding the main factors that facilitated the formation of the network observed Refarma the brand, featuring a network, the more economical tuition relative to other networks; central business and, ultimately, the experience of network management in the pharmaceutical industry national. Have the factors that hindered the formation of the network are guided by bad examples of implementation of associations that have failed; difficult to gather entrepreneurs and competition in general. The most relevant factors that influence the maintenance of the network were the union members, which gives competitive conditions to pharmacies lower compared to large networks operating in the sector; continued market; access program 'Here's pharmacy popular' no cost to associates; legal and tax advice, business advice and still looking for more competitive pricing of medicines. Regarding the results of relationships interorganizacionis (rivers), was observed mainly looking for improvement on the part of companies. It was also found that the network Refarma brought to the associated satisfactorily, even showing interaction between these difficulties. The network has improved the image, reputation and credibility of the participating companies; enabled new knowledge and helped in improving management skills. Training, training and lectures offered by the network were also considered positive outcomes envisioned by the managers surveyed. Moreover, results of improvement and organizational objectives were also pursued by the surveyed companies, such as influence and partnership with suppliers; profitability in revenue; increased sales; access to information on the pharmaceutical sector, strengthening of business to potential crises, and increased competitiveness for enterprises that are not part of the network.

Keywords: Networks. Interorganizational networks. Interorganizational relationships.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Variação do Comércio Varejista Brasileiro (2010/211).....	53
Tabela 2	Volume de vendas do comércio varejista segundo grupos de atividade	53
Tabela 3	Desempenho das Redes Associadas a Abrafarma 2009-2010.....	58
Tabela 4	Caracterização dos Respondentes	80
Tabela 5	Escolaridade dos Respondentes.....	80
Tabela 6	Gênero dos Respondentes.....	81
Tabela 7	Tempo na empresa, mercado farmacêutico, nº de funcionários e tempo na rede	81
Tabela 8	Porte das empresas	82
Tabela 9	Competitividade perante a concorrência	83
Tabela 10	Importância da Refarma para as empresas associadas	84
Tabela 11	Satisfação dos associados para com a rede.....	85
Tabela 12	Fatores promotores da associação à rede de empresas	106
Tabela 13	Fatores dificultadores e facilitadores na manutenção da Rede.....	119
Tabela 14	Resultados dos relacionamentos interorganizacionais	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Abordagens teorias e lógicas em relação às redes de empresas	13
Quadro 2	Fatores contingenciais para a formação de rede.....	16
Quadro 3	Tipologia de Rede	20
Quadro 4	Indicadores de rede.....	21
Quadro 5	Principais características de redes segundo diferentes autores	33
Quadro 6	Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais.....	41
Quadro 7	Conceitos dos aspectos ambientais dos (RIO)	43
Quadro 8	Principais características das redes interorganizacionais – RIO segundo diferentes autores	51
Quadro 9	Parâmetros para identificar a formação da rede	67
Quadro 10	Parâmetros para identificar a manutenção da rede.....	68
Quadro 11	Parâmetros para identificar os resultados dos RIOS	69
Quadro 12	Objetivos da Rede Refarma.....	86
Quadro 13	Fatores facilitadores e dificultadores na formação da Rede Refarma	93
Quadro 14	Setor farmacêutico e principais vendas	99
Quadro 15	Resumo dos Resultados da Formação da Rede	108
Quadro 16	Fatores que facilitam e dificultam as ações da Rede.....	114
Quadro 17	Relatos da entrevista com a diretoria da rede.....	116
Quadro 18	Resumo dos Resultados da Manutenção da Rede	121
Quadro 19	Fatores que facilita e dificultam os resultados dos relacionamentos interorganizacionias	123
Quadro 20	Resultados dos RIO	130
Quadro 21	Quadro resumo dos principais resultados.....	138

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de Rede <i>topdown</i> ou modelo japonês	19
Figura 2 Rede flexível de empresas	20
Figura 3 Classificação de redes	23
Figura 4 Relações formadoras de confiança em relações inteorganizacionais	24
Figura 5 Incerteza ambiental como resultado da complexidade e da taxa de mudança	46
Figura 6 Fatores Críticos do Sucesso/Fracasso das Redes de Cooperação	49
Figura 7 Influência dos Fatores Críticos do Sucesso/Fracasso das Redes de Cooperação	50
Figura 8 Classificação das Instituições Varejistas	55
Figura 9 Estrutura de serviços da Rede pesquisada	64
Figura 10 Procedimentos metodológicos da fase Qualitativa	66
Figura 11 Modelo empírico da Fase Qualitativa	66
Figura 12 Entrevistas realizadas na pesquisa de campo	71
Figura 13 Estrutura do questionário quantitativo	72
Figura 14 Instrumento da Pesquisa Descritiva/Quantitativa	76
Figura 15 Modelo Teórico-empírico da Pesquisa	77
Figura 16 Localização das empresas	79
Figura 17 Objetivo da Criação da Rede Refarma.....	88
Figura 18 Motivos que faz as empresas a permanecer associadas à Refarma	90
Figura 19 Resultados positivos e negativos dos RIOs	137

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Evolução do varejo Brasileiro e Regional – Variação percentual por Estado	55
Gráfico 2 Participação Regional no PIB	56
Gráfico 3 Número de Farmácias Fragmentado por Região.....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	03
1.1 Problematização	05
1.2 Objetivos	06
1.3 Justificativa	06
1.4 Delimitação do estudo.....	07
1.5 Vinculação à linha de pesquisa	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 Redes de empresas	09
2.2 Redes Interorganizacionais - RIO.....	35
2.3 Breve caracterização do Varejo Farmacêutico	52
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	62
3.1 Método	63
3.2 Universo e Amostra	64
3.3 Tipo de pesquisa	65
3.4 Pesquisa qualitativa.....	65
3.5 Pesquisa Quantitativa.....	71
3.6 Tabulação e análise dos resultados	76
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.1 Breve Histórico da Rede Refarma	78
4.2 Perfil das Empresas Respondentes.....	80
4.3 Fatores Influenciadores na Formação da Rede	86
4.3.1 Fatores Promotores da Associação à Rede Refarma.....	105
4.4 Fatores Influenciadores na Manutenção da Rede	109
4.5 Resultados dos fatores influenciadores nos relacionamentos interorganizacionais	122
4.6 Síntese dos Principais Resultados.....	132
4.6.1 Formação da Rede.....	132
4.6.2 Manutenção da Rede.....	135

4.6.3 RIOs – Relacionamentos Interorganizacionais	136
4.6.4 Quadro Resumo dos Principais Resultados	138
5. CONCLUSÕES	142
6. REFERÊNCIAS	151
APÊNDICES	163
Apêndice I – Instrumento qualitativo	164
Apêndice II – Instrumento quantitativo	168

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade é um fenômeno que tem sido observado em diferentes indústrias e segmentos no mundo todo. Nesse movimento inclui-se o comércio varejista e, em especial, o mercado do varejo farmacêutico, que tem vivenciado um contexto de elevada competitividade entre seus agentes. Assim sendo, a alta concorrência entre as empresas atuantes nesse mercado acaba por diminuir sua lucratividade, o que colabora para tornar sua manutenção e evolução no mercado tarefas especialmente difícil. Não obstante, o desejo de lucro sem levar em consideração a necessidade de regras para a divisão da clientela, acaba por provocar desequilíbrios no referido mercado como um todo, sobrando espaço para o fortalecimento de grupos dominantes, que passam a reger a dinâmica reinante no mercado varejista farmacêutico no país.

Face ao contexto exposto, percebe-se que o problema não pode ser corrigido com ações individualmente isoladas, mas sim por meio de ações coletivamente orquestradas de modo a propiciar ações corretivas por meio de práticas que estimulem a competitividade de forma mais justa e organizada. Surgem então as redes de cooperação, que congregam diferentes empresas em prol de objetivos comuns às organizações participantes. Neste contexto, as pequenas e médias empresas, quando organizadas em redes de cooperação, apresentam-se como uma possibilidade viável de ajuste ao problema da excessiva competitividade ora vigente no contexto do setor do varejo farmacêutico.

Para tanto, essas empresas varejistas do setor farmacêutico desenvolveram relacionamentos interorganizacionais entre si, buscando se estabelecerem de forma diferenciada e mais incisiva no mercado em que atuam, aumentando, portanto seu poder de competição.

Na literatura científica, há diferentes conceitos e tipos de relacionamentos interorganizacionais (RIO), que podem ser identificados como alianças, parcerias, *joint venture*, associações e redes de empresas, dentre outros. O presente trabalho analisará especificamente a atuação das chamadas redes de empresas no contexto do varejo farmacêutico brasileiro.

Para se alcançar uma forma eficaz no atingimento dos objetivos individuais e coletivos em uma rede de empresas, faz-se necessário a ocorrência de um complexo ordenamento de relacionamentos, no qual as organizações participantes estabelecem inter-relações sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999). Consequentemente, busca-se promover um ambiente em que possa haver trocas econômicas, compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos necessários às atividades organizacionais desenvolvidas numa rede, despertando assim, o interesse das organizações e do meio acadêmico por esse fenômeno (BALESTRIN; VARGAS, 2003).

A formação de redes interorganizacionais (RIO) vem se tornando fator fundamental na busca pela competitividade, instituindo-se numa estratégia de sobrevivência das organizações, e também foco de estudos pelo mundo acadêmico, o que se configura como um assunto importante para ser discutido.

A cooperação entre empresas tem feito com que problemas e limitações sejam superados por meio da combinação de competências e recursos os quais, individualmente, não teriam condições de superar. Assim, há a necessidade do desenvolvimento de importantes aspectos intrínsecos à existência da rede de empresas, como confiança, colaboração, cooperação, comprometimento e da competição das firmas em prol de um objetivo único.

Com base no trabalho de Nowak; Sigmund; Leibowitz, (2000), analogicamente, os autores comparam a natureza com a organização das redes, visto que a primeira apresenta situações em que organismos menores cooperam entre si, e isso acaba levando à criação de estruturas mais complexas, que têm por objetivo aumentar as chances de sobrevivência e de perpetuação dos indivíduos e das espécies envolvidas. Enquanto que a segunda, situação gera o desenvolvimento e a prosperidade de uma rede de empresas, onde as relações são interdependentes.

Dessa forma percebe-se que conceitos como confiança, cooperação e comprometimento, que estão na base da formação de uma rede de empresas, tornam-se aspectos fundamentais à sua consolidação, pois criam os fatores motivadores, dificultadores e facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais (RIO). Dessa forma, a interação entre esses conceitos na prática do mercado evidencia a complexidade do assunto em questão e

demonstra, também, a necessidade do aprofundamento de estudos voltados para melhor compreensão do fenômeno redes de empresas.

1.1 Problematização

A ideia da formação de rede de empresas está em processo de consolidação na sociedade contemporânea, despontando como novo paradigma na condução dos negócios e no desenvolvimento da competitividade empresarial. Assim, a formação de redes de empresas aponta para uma nova direção voltada ao enfrentamento das pressões competitivas, em que as conexões entre os agentes constituem uma reflexão e um reconhecimento da interdependência de forma oposta à autonomia postulada pela teoria clássica da firma (THORELLI, 1986).

Neste viés, o reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma, todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com as exigências da demanda, configura-se um novo fator que remete as organizações à ações articuladas de complementaridade em rede, em que no atual ambiente de grandes transformações, o processo de gerar novas relações entre as empresas recai sobre a capacidade destas em gerir de forma eficiente seus relacionamentos interorganizacionais.

Em virtude do reconhecimento da necessidade de maior complexidade das funções exercidas para a sobrevivência das empresas no mercado, evidencia-se cada vez mais a necessidade do trabalho realizado de forma associada com outras empresas. Isso tem contribuído para a diminuição dos riscos, bem como para o aumento de sinergia entre as empresas, especialmente no que diz respeito às pequenas empresas (CASSAROTO FILHO; PIRES, 1998). O acesso às informações, tecnologia, mercado consumidor e fornecedor, tão disputados atualmente, perfaz uma barreira que as empresas dificilmente conseguem superar sozinhas (CARRÃO, 2004).

Face ao contexto apresentado, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores que motivam, dificultam e facilitam os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de São Paulo? E, de forma complementar, de que maneira tais fatores interferem nos resultados desses relacionamentos?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é contribuir para o melhor entendimento dos resultados dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação em uma rede de empresas, tendo como campo de estudo uma Rede de Farmácias atuante no Estado de São Paulo (Refarma). Para tanto, o presente estudo objetiva compreender os fatores que motivam, dificultam e facilitam a atuação em rede, seja na formação e manutenção da rede, bem como na permanência da atuação dela a partir de dois níveis de análise (organizacional e interorganizacional) para, na sequência, identificar como esses fatores motivadores, dificultadores e facilitadores se relacionam aos resultados na rede estudada. Não obstante, apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a Rede de Farmácias atuante no Estado de São Paulo e os seus participantes;
- Identificar os fatores influenciadores na formação da Rede de Farmácias atuante no Estado de São Paulo;
- Identificar os fatores influenciadores na manutenção da Rede de Farmácias atuante no Estado de São Paulo;
- Identificar os fatores influenciadores nos relacionamentos interorganizacionais existentes em uma Rede de Farmácias atuante no Estado de São Paulo.

1.3 Justificativa

O tema redes de empresas, atualmente, é considerado por diversos autores como um importante fator para as ações econômicas das empresas que se juntam em prol de objetivos comuns, pois, por meio dessa interação e da cooperação decorrente, essas empresas interagem com o ambiente buscando maior competitividade de mercado, já que a atuação das empresas trabalhando de forma isolada não obtém todos os recursos necessários (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; GRANDORI, SODA, 1995; HALL, 2004). Autores como Oliver; Ebers (1998) têm discutido na literatura acadêmica a necessidade de estudos empíricos sobre os relacionamentos interorganizacionais, visto que, a literatura específica neste assunto ainda é inexpressiva.

Portanto, a temática dos relacionamentos organizacionais é relevante em função da complexidade inerente ao fenômeno da associação de empresas numa rede. Para entender e avaliar os resultados dos relacionamentos foi necessário compreender o que as empresas têm de expectativas em relação à cooperação.

A pesquisa de referencial teórico elaborada neste trabalho evidencia que os fatores que motivam, dificultam e facilitam o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais têm sido estudados de forma isolada, ou ainda que tais análises não têm abordado os três níveis de variáveis em conjunto. Dessa forma, o presente estudo busca ampliar o conhecimento desse complexo fenômeno a partir da análise conjunta dessas variáveis. Cabe ressaltar que esta pesquisa pretende analisar os resultados auferidos a partir dos dados coletados junto aos integrantes da Rede de Farmácias e das empresas a ela associadas.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa poderá trazer contribuições úteis à gestão das redes de empresas, bem como à gestão das próprias empresas atuantes nessas redes. Assim, a pesquisa aqui apresentada foi oportuna para a melhor compreensão do assunto por parte das redes de empresas e também das empresas isoladamente, de modo a evidenciar as consequências das ações coletivas orquestradas pela rede junto às empresas.

1.4 Delimitação do Estudo

A presente pesquisa está delimitada geograficamente no Estado de São Paulo, na rede Refarma, localizada na capital. Nesse contexto, as empresas conveniadas à rede e a diretoria foram o foco investigativo, deste estudo. Os dados iniciais foram obtidos ao longo dos meses de dezembro de 2011 a março de 2012. O universo é composto por 41 empresas conveniadas a essa rede, sendo que, a amostragem se restringiu a 11 empresas.

1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa insere-se nos domínios da Linha de Pesquisa 3 do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Essa linha reúne pesquisas sobre a gestão de redes organizacionais. Assim, o presente estudo foi

realizado em uma rede de empresas do setor farmacêutico atuante na Região Metropolitana da Grande São Paulo, composta por 41 empresas, dispostas numa rede interorganizacional, as quais neste cenário se configuram como objeto de estudo pertinente aos intentos específicos da presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Rede de Empresas

As redes consistem em um conjunto de informações por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos da rede. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia os quais precisam ser devidamente definidos e explicitados (HAKANSON, 1987; CANDIDO; ABREU, 2004).

No entendimento de Castells (1999) a formação e a função de uma rede são consequências de dois aspectos fundamentais: a conectividade e a coerência. Para Perim; Filho (2007), a conectividade diz respeito à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes. Já a coerência se dá na medida em que existam interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores, além de um planejamento comum a todos.

A definição do termo rede de empresas não é recente, uma vez que, o tema vem sendo estudado a partir da bem sucedida experiência chamada terceira Itália nas décadas de cinquenta e sessenta, com a criação dos famosos distritos industriais que se tornaram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes, numa região afetada econômica e socialmente pelos problemas do período pós-guerra e recentemente, no Vale do Silício (EUA) (CASTELLS, 1999).

Os distritos industriais italianos serviram de marco inicial para muitos estudos sobre redes de empresas e outros conceitos correlatos no qual até os dias atuais vem sendo estudado por diversos pesquisadores de vários países, que citam os conceitos e os motivos que levam as empresas a se organizarem em redes (BRITO, 2001).

Inseridas nessa abordagem não é possível deixar de citar outros termos associados à rede de empresas, tais como: *clusters* (PORTER, 1989), organizações híbridas (MÉRNAD, 2004); sistemas locais de produção ou arranjos e sistemas produtivos locais (CASSIOLATO; LATRES, 2001); redes de cooperação, redes de pequenas e médias empresas ou consórcios de

empresas (CASSAROTO FILHO; PIRES, 2001), e por fim; aglomerações ou sistemas produtivos locais (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Porter (1989), ao se referir aos *clusters*, discorre que a rivalidade entre as organizações pode ser um estímulo à competitividade. De forma complementar, Peretti (2008) argumenta que muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais, bem como o surgimento de agrupamentos de empresas concentradas em uma mesma região geográfica.

Fombrun (1997) e Castells (1999) conceituam rede, como um conjunto de nós interconectados, permitindo assim que esse conceito mais amplo seja passível de ser aplicado em diversas áreas do conhecimento (BALESTRIN; VARGAS, 2003). No contexto dos estudos desenvolvidos nas áreas de Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas, o termo rede menciona um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON; MOINET, 2000).

Rodrigues; Maccari; Riscarolli (2007, p. 178) atestam que “o termo rede, etimologicamente, provém do latim (*rede, redis*), cuja definição é considerada como teia”. Outra conceituação designada por Lopes; Moraes (2000) refere-se aos acordos de cooperação econômica entre países ou às alianças estratégicas entre organizações. Portanto, o termo rede pode ser melhor compreendido como um “conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de fluxos de bens, pessoas ou informações entre os diversos pontos da estrutura” (ALBAGLI; BRITO, 2003, p. 22).

Schemerhorn (1975, p. 4) postula que as redes podem ser definidas como “a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para o sucesso conjunto de objetivos individuais”. Já no entendimento de Hakansson; Snehota (1989), as organizações estão imersas em relacionamentos com contrapartes identificáveis, em que a teia de relacionamentos pode ser chamada de rede. Em pesquisas realizadas por Hakansson; Snehota (1989) e Ring; Van de Ven (1994) há o relato de que as redes possam ser analisadas de forma organizacional, com características únicas distintivas em relação ao mercado e à hierarquia.

Ring; Van de Ven (1994) em suas pesquisas argumentam que as redes compõem grupos de organizações fechadas, conectadas entre si, criando vantagens comparativas impenetráveis às empresas externas. Grandori; Soda (1995) afirmam que para a formação de

uma rede, há a necessidade de formalizar as normas e procedimentos dos atores nela envolvidos, visando assim facilitar o controle.

Segundo Brandenburger; Nalebuff (1995) há duas suposições para formar o conceito de rede, a primeira é a ideia de que o todo é maior que a soma das partes e a segunda é o fato de ocorrerem benefícios para todos os participantes. Assim, para a formação de uma rede, há de haver a compreensão dos benefícios dessa nova organização, à qual é denominado de ‘organização em rede’.

Park (1996) e Human; Provan (1997) afirmam que independente da forma assumida, a organização administrativa ou coordenação de uma rede é fundamental para a sua existência). Nesta mesma linha de pensamento Grandori (1997), levando em consideração a ótica dos custos de transação de Williamson (1991) observou que as redes são uma forma de organização intermediária ou híbrida, na qual algumas características dos mercados e das hierarquias estão presentes. Observando-se por outra vertente a partir das contribuições de Jones *et al* (1997) o fator importante ao relacionamento de uma rede é o surgimento de uma forma única de governança.

Wildeman (1998) discorre que os motivos que levam as empresas a organizarem-se em rede são diversos e dependem dos objetivos da rede, sendo que estes estão relacionados ao incremento da eficiência ou a uma melhor adaptação da rede às mudanças socioeconômicas, ambas relacionadas ao acesso do conhecimento, redução de custos, escala, redução de riscos, maximização do uso dos ativos e desenvolvimento de capacitações.

Podolny; Page (1998, p. 22) baseando-se nos estudos de Williamson (1991) define o conceito de rede de forma mista (híbrida), como forma de governança. Portanto, os autores definiram o conceito de rede de empresas como “um conjunto de atores que realizam com frequência recorrente transações com outros agentes e, ao mesmo tempo, necessitam de uma regulamentação, com autoridade para arbitrar e resolver disputas”. No entendimento de Olson (1999) para a formação de uma rede deve haver um determinado grau de formalização para que sejam alcançados os objetivos de uma estrutura de rede condizente. Dessa forma, o autor define a formalização como regulamentação explícita de direitos e deveres dos atores de uma organização envolvida numa rede.

Combs; Ketchen (1999) discorrem que o conceito de rede esteja relacionado ao fato de que a rede existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto para perseguir ganhos mútuos. O autor estabelece nesse conceito que as redes necessitam determinar regras coletivas para alcançar formas mais eficientes e gerenciáveis. Já Araújo (2000) afirma que as redes constituem-se em uma forma de coordenação socioeconômica que aparece em resposta à determinadas contingências históricas concretas, e ainda como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação.

Na visão de Brito (2002), existe uma abordagem conceitual sobre redes desenvolvida pela teoria econômica que estuda a dinâmica do comportamento de diferentes mercados. Nessa seara, o conceito de rede é utilizado no tratamento de natureza alocativa, estando relacionado à noção de externalidades como principal orientador da análise. Brito (2002) assevera ainda que, as externalidades em rede buscam discutir o fenômeno relativo ao surgimento de rendimentos crescentes no interior de mercados nos quais, certo número de características mencionadas estão presentes. Assim, mostra-se particularmente importante no caso específico de um elenco diversificado de indústrias diferenciadas por um grau elevado de integração e interdependência entre as unidades produtivas envolvidas. Por fim, Brito (2002), define rede de empresas como um conjunto organizado de unidades de produção, parcialmente separáveis que atuam com rendimentos crescentes que podem ser conferidos tanto às economias de escala como a uma função global de custos subaditivos que ajuízam a presença de externalidades.

De acordo com as citações analisadas o termo rede apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. Antigamente, o termo se referia a uma armadilha para capturar pássaros, constituída por um conjunto de linhas entrelaçadas, na qual os nós eram formados pelas intersecções das linhas (MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004). Assim, esse termo no século XIX, adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com recíproca comunicação (CASTELLS, 2000).

A essência do estudo de redes pode ser realizada por meio de diversas abordagens teóricas conforme exposto no Quadro 01, como também por duas vertentes principais, visto que alguns autores estudam redes com destaque à estrutura organizacional da empresa, e outros enfatizam as relações existentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Assim, a formulação de estratégias é vital para qualquer organização, mas a inserção desta em redes

também é um importante aspecto a ser considerado, uma vez que a organização não atua isoladamente no ambiente no qual está inserida (LOPES; MORAES, 2000).

Quadro 01: Abordagens teóricas e lógicas em relação às redes de empresa

Abordagem teórica	Foco	Lógica da abordagem teórica em relação aos relacionamentos cooperativos
Teoria dos custos de transação	Aborda como uma empresa deve organizar suas atividades e fronteiras de forma a minimizar os custos de produção internos e de transação com o mercado.	Os relacionamentos cooperativos podem reduzir a incerteza causada pelos problemas de mercado ou redução de custos associados com a hierarquia.
Teoria da dependência de recursos	Argumenta que todas as organizações devem engajar-se em trocas com o seu ambiente para obter recursos.	As organizações formam relacionamentos cooperativos para exercer poder ou controle sobre outras organizações que possuem recursos escassos.
Teoria da escolha estratégica	Estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. Lucros e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico	As organizações entram em relacionamentos cooperativos se os benefícios financeiros ao fazê-lo são menores do que os custos. Estratégias de relacionamento podem aumentar a habilidade da organização em entregar produtos e serviços superiores de maneira mais eficiente ou reduzir a competição.
Teoria do stakeholder	Organizações estão no centro de uma rede interdependente de <i>stakeholders</i> e tem responsabilidade de considerar os interesses legítimos de seus <i>stakeholders</i> quando tomam decisões e fazem transações de negócios.	As organizações formam alianças, também chamadas de redes ou constelações, para alinhar seus próprios interesses com os interesses dos <i>stakeholders</i> e também reduzir as incertezas ambientais.
Teoria da aprendizagem organizacional	Aborda os processos que levam ao aprendizado organizacional. Um fator chave é a capacidade de absorção, que é definida como uma habilidade da empresa em reconhecer o valor de um conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo em um ambiente de negócios.	As organizações buscam absorver a maior quantidade possível de conhecimento, desta forma aumentando as competências organizacionais e agregando valor à si próprias.
Teoria institucional	Sugere que ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para conferir legitimidade e estar de acordo com as normas sociais prevaletentes.	As organizações formam relacionamentos cooperativos para obter legitimidade, ou como resultado de terem sucumbido às pressões isomórficas ao imitar outras organizações que participam de relacionamentos cooperativos.
Teoria da organização industrial	Aborda a necessidade da empresa construir e sustentar vantagens competitivas através do posicionamento frente às forças competitivas do seu segmento.	As organizações constroem relacionamentos cooperativos como forma de adquirir um melhor posicionamento frente às forças competitivas.

Teoria do capital social	Sustenta que o comportamento cooperativo dos indivíduos ajuda a solucionar os dilemas encontrados em uma sociedade, diminuir a complexidade e reduzir a incerteza.	O relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que por sua vez gera um melhor desempenho das instituições.
Teoria dos jogos	Aborda os comportamentos que indivíduos e organizações mantêm frente a um ambiente de incerteza e complexidade.	A cooperação emerge da evidência de que um comportamento de um ator atuando apenas em seu próprio interesse é pior, em termos de resultados da ação, do que uma relação cooperativa com a outra parte.
Teoria dos recursos	Sustenta que as organizações criam e mantêm vantagens competitivas sustentadas baseadas em recursos desenvolvidos internamente.	O relacionamento cooperativo permite o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias para a conquista e manutenção de vantagens competitivas.

Fonte: Barringer; Harrison (2000, p. 370).

Sabe-se que a estratégia é considerada como uma ferramenta relevante em qualquer tipo de organização. Neste contexto, percebe-se que a estratégia está diretamente inserida também em redes de empresas, para as quais existem duas abordagens para o estudo de redes na economia (POWELL; SMITH-DOER, 1994). Na primeira, redes são observadas sob o prisma de governança, é mais multidisciplinar e prescritiva e enxerga as redes como um tipo de lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos. Na segunda abordagem, as redes são compreendidas de forma analítica, estando ancorada na Sociologia e na Teoria Organizacional, utilizando as redes como base de análise para estudar as relações sociais dentro da firma, relações interorganizacionais ou relações no ambiente externo às organizações (SACOMANO NETO; TRUZZI 2004).

Diversos autores apontam a necessidade de tratar o conhecimento das redes como um nível de análise importante à melhor compreensão do fenômeno. Assim, Dyer; Nobeoka (2000, p. 346) afirmam que “existem evidências que sugerem que a rede de empresas pode ser uma importante unidade de análise para se compreender o aprendizado ao nível da empresa em si”.

Alguns pesquisadores buscaram compreender como a aglomeração de empresas cria externalidades complementares benéficas a elas, pois, o local onde a mesma está inserida acaba levando o desenvolvimento regional. De acordo com Garcia (2002, p. 2), “o estabelecimento e a manutenção de interações e de relações cooperativas entre os agentes é capaz de reforçar as economias externas que são geradas incidentalmente pelas aglomerações das empresas”.

Participar de uma rede de empresas envolve, portanto, algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. O fato de estar situada em rede implica no comprometimento da organização para a realização conjunta de ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível e transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas (OLIVIERI, 2003).

Entretanto, no entendimento de Porter (1998, *apud* AMATO NETO, 2000), o termo redes não é utilizado somente na teoria organizacional, mas em várias outras ciências, como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos, que podem ser consideradas, também, formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações.

Com as descobertas da formação de redes de empresas alguns autores contemporâneos em suas pesquisas começaram a estabelecer conceitos sobre o tema. Acerca disso, Mance (1999, p.24) afirma que as redes de empresas são “uma articulação entre diversas unidades que através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades”. Assim, a ideia de rede de empresas refere-se à importância da conexão e interatividade de cada célula integrante da rede, o que acaba por proporcionar o desenvolvimento e consolidação da rede (PERETTI, 2008).

Nesta seara, Castells (2003) argumenta que quando as redes se difundem, seu crescimento se torna exponencial, pois as vantagens de estar na rede cresce exponencialmente, graças ao maior número de conexões, e o custo cresce em padrão linear. Além disso, a penalidade por estar fora da rede aumenta com o crescimento da rede em razão do número em declínio de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede (CASTELLS; 2003, p. 108).

A conexão em uma rede é muito importante para que haja conectividade entre as células, mas, para que haja a formação e a manutenção da mesma, também é necessário que haja quatro elementos: conhecimento, insumos, infraestrutura e comunicação. Assim, os recursos necessitam ser recíprocos para que a rede funcione, como regras de condicionamento e ética dos membros da rede; a infraestrutura é entendida como os meios práticos de ações (orçamento, local, material e etc.); o conhecimento necessita ser repassado entre os membros

da rede e, por fim, a comunicação é importante para que haja o relacionamento entre os atores da rede, conforme apregoam Marcon;Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Diante dessas assertivas, é interessante explicitar que no entendimento de Oliver (1990, *apud* PERIM; FILHO, 2007) para que haja a formação de redes de empresas é necessária a presença de seis fatores contingenciais, os quais estão expostos no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Fatores contingenciais para formação de rede

Fatores contingenciais	Importância
Necessidade	Uma organização frequentemente vai estabelecer uma ligação ou troca com outras organizações devido a uma necessidade legal ou regulatória.
Assimetria	Refere-se ao potencial de exercer poder e controle sobre outras organizações ou sobre seus recursos.
Reciprocidade	Oposta à assimetria, assume que a formação das relações foi baseada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações. De acordo com essa perspectiva, as relações interorganizacionais ocorrem com o objetivo de alcançar objetivos e interesses comuns.
Eficiência	Essa contingência apresenta uma orientação melhor internamente do que externamente. Os motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle.
Estabilidade	Um ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de um conhecimento preciso sobre as flutuações do ambiente. Incertezas fazem com que as organizações estabeleçam relações com outras a fim de adquirir estabilidade, predicabilidade e confiança do ambiente.
Legitimidade	Os ambientes institucionais impõem pressões nas organizações para justificar suas atividades ou resultados. Assim, as organizações buscam aumentar sua legitimação a partir do relacionamento com outras que possuem reputação no mercado.

Fonte: adaptado de Oliver (1990, *apud* PERIM; FILHO, 2007 p. 3).

Conforme as argumentações de Oliver (1990, *apud* PERIM FILHO, 2007), esses fatores contingenciais são responsáveis pela motivação para que as empresas estabeleçam relações interorganizacionais, ou seja, são os fatores que explicam o porquê das organizações

se inter-relacionarem. Tais fatores não ocorrem de forma separada, mas, sim, simultaneamente, pois, apesar de isolados, são motivos suficientes para a formação de relacionamentos interorganizacionais. Isto porque para que uma rede de empresas funcione são necessárias várias parcerias entre os atores componentes, nas quais todos estão envolvidos no processo, que vai desde os fornecedores, clientes, funcionários etc.

Já os autores Balestrin; Verschoore; Reyes Junior (2010) enfatizam que a estruturação das empresas em redes é uma condição importante para que estas tenham êxito em seus negócios. A cooperação, o comprometimento e a confiança recebem muita atenção tanto da área acadêmica, quanto dos setores profissionais, em especial, quanto à competitividade das organizações.

Baseado na estruturação para a formação de redes existe diversas formas para classificar e diferenciar os tipos de redes, tais como: a) dependência estratégica das partes; b) formação relacional; c) flexibilidade da produção; d) integração da produção e grau de compartilhamento das funções; e) objetivos e amplitude dos mesmos; f) tempo de duração e setores industriais envolvidos; g) grau e tipo de ligação e vínculos entre as partes; h) liderança de organizações centrais, entre outros (FARIAS FILHO; CASTANHA; PORTO, 1999).

Mas quando se fala em tipologia de redes, uma das classificações mais citadas é a desenvolvida por Grandori; Soda (1995), tendo por base os seguintes critérios:

- Tipo de mecanismo de coordenação utilizado;
- Grau de centralização da rede;
- Grau de formalização da rede.

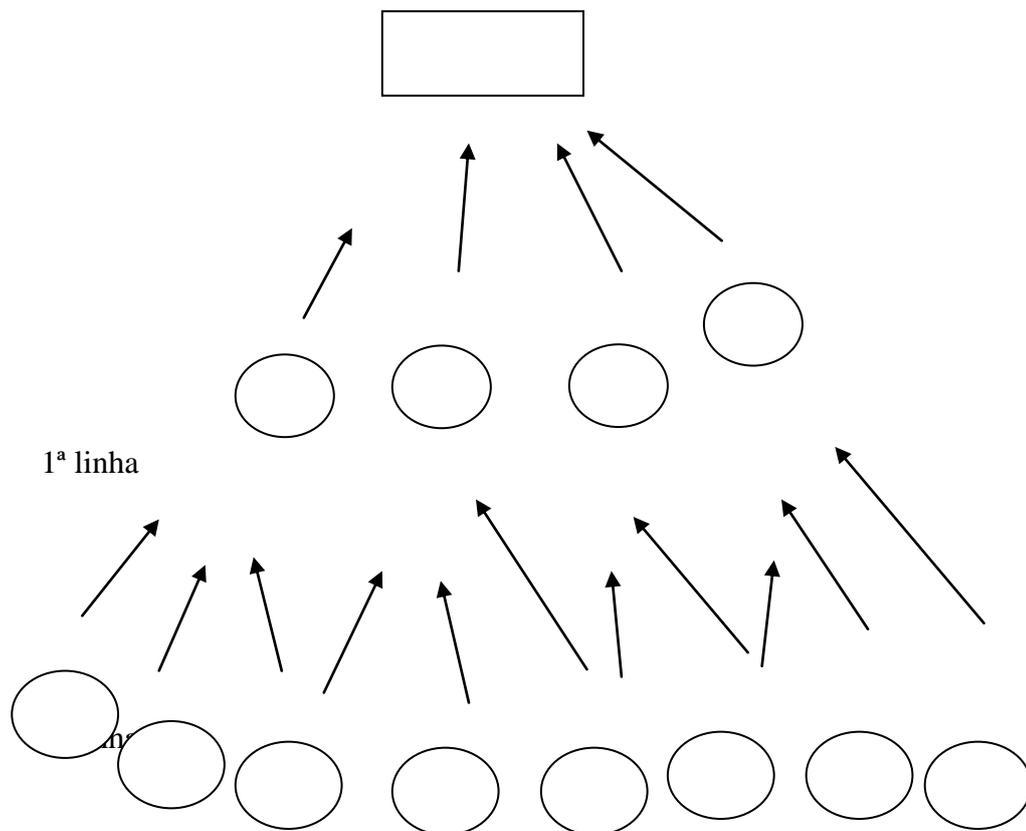
Os tipos de mecanismos de coordenação visam à cooperação em longo prazo que, em maior ou menor grau, estão baseados na comunicação sistemática, na decisão e na negociação. O grau de centralização está voltado à importância da presença de um agente central, o qual tem como objetivo principal a coordenação dos contatos formais e informais entre as empresas que participam da rede. Já o grau de formalização aponta a necessidade das bases contratuais e não contratuais que visam principalmente a regulação da rede e do relacionamento entre seus membros (FERREIRA JUNIOR, 2006).

Para Grandori; Soda (1995) são três os tipos básicos de redes, quais sejam:

- **Redes Sociais** (social *network*): têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, precedem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. São subdivididas entre redes sociais simétricas e assimétricas. As redes sociais simétricas caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência, como exemplo os polos e distritos de alta tecnologia, nas quais há, em geral, uma intensa troca de informações e de conhecimentos entre as partes, sendo sua coordenação realizada por meio de mecanismos informais (AMATO NETO, 2000). Já nas redes assimétricas, há a presença de agente central, que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede. A rede italiana de fornecimento da Benetton pode ser tomada como uma rede social assimétrica (GRANDORI; SODA, 1995).
- **Redes burocráticas**: são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Também são subdivididas em simétricas e assimétricas. Na categoria de redes burocráticas simétricas, tem como exemplo, as associações comerciais que se caracterizam pelos cartéis, federações, e consórcios (AMATO NETO, 2000).
- **Redes proprietárias**: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Podem ser também simétricas ou assimétricas. O caso mais conhecido das redes de propriedade simétrica são as *joint ventures*, geralmente empregadas na relação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P & D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico. Já as redes proprietárias assimétricas são encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro, e são encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, nos quais se estabelecem os mecanismos de decisão conjuntura e até mesmo transferência de tecnologia gerencial (AMATO NETO, 2000).

Outra tipologia de rede é exposta por Casarotto Filho; Pires (1998), os quais apresentam dois tipos básicos: redes *topdown* e redes flexíveis. A rede *topdown*, conforme a Figura 1 é formada de uma empresa-mãe que coordena sua cadeia de fornecedores e subfornecedores em vários níveis. Neste caso, o fornecedor é dependente das estratégias da empresa-mãe, não tendo flexibilidade e poder de influência na rede.

Figura 01: Modelo de rede *topdown*, ou modelo japonês.

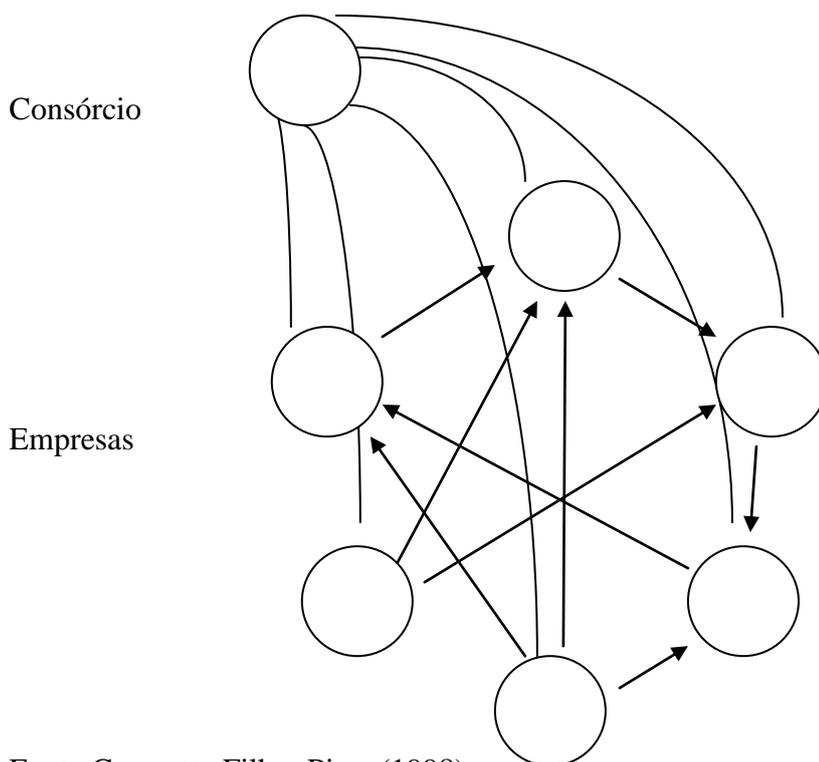


Fonte: Casarotto Filho; Pires (1998).

No caso da rede flexível, há a cooperação entre as empresas independentes, formando assim um consórcio que administra a rede como se fosse uma grande empresa, conforme exposto na Figura 2. As redes flexíveis têm uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais, de acordo com o segmento de mercado em que se encontram. Uma rede flexível, por exemplo, poderia abranger todas as etapas da cadeia de valor (consórcio verticalizado), onde cada empresa ou grupo de empresas teria uma função. Outro caso seria uma rede flexível constituída de membros que desempenham a mesma função ou fazem o

mesmo produto (consórcio horizontalizado), sendo que o consórcio assume as demais funções da cadeia de valor (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

Figura 02: Rede flexível de empresas.



Fonte: Casarotto Filho; Pires (1998).

Pesquisa realizada por Hoffmann; Molina-Morales; Martinez-Fernandes (2004) identificou vários conceitos e classificações de tipologia de redes, conforme evidencia o Quadro 3.

Quadro 03: Tipologia de Rede

Tipologia de Rede	Autor
Cadeia dinâmica	(MILES e SNOW, 1986)
Redes estratégicas	(JARILLO, 1988)
Redes	(POWELL, 1990; LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995; UZZI, 1996)
Sistema de produção	(STORPER; HARRISON, 1991)
Distritos industriais	(HANSEN, 1992)
Aliança de grupos	(GOMES-CÁSSERES, 1994)
Grupos estratégicos	(PETERAF e SHANKLEY, 1997)
Co-produção de valor	(RAMÍREZ, 1999)

Fonte: adaptado de Hoffman; Molina-Moraes; Martinez-Fernandes (2004).

Os autores propõem uma tipologia de rede com base em quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder. As principais características indicadas no Quadro 4 serão detalhadas a seguir, com a indicação de outros autores.

Quadro 04: Indicadores de redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Fonte: Hoffman; Molina- Morales; Martinez- Fernandes (2004, p. 5).

Quando se fala em direcionalidade, uma rede pode ter tanto o sentido vertical como horizontal (FARIAS FILHO; CASTANHA, PORTO, 1999; AMATO NETO, 2000; CARRÃO, 2004; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004). As redes verticais de cooperação são encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva, também conhecidas como redes *topdown*. Como já argumentado anteriormente, rede *topdown* é uma estrutura em que uma empresa de menor porte atua como fornecedora direta ou indireta para uma empresa mãe. Neste caso, as empresas cooperam com seus parceiros comerciais como: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços, no qual tem como exemplo as relações no complexo automobilístico (AMATO NETO, 2000; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

As redes horizontais de cooperação são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Essas redes são mais especificamente definidas como relações típicas de cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam, igualmente, ocorrer entre empresas de grande porte (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004; CARRÃO, 2004). Em uma rede desse tipo, os objetivos devem estar sempre dirigidos aos ganhos que se podemos obter pela união entre as partes. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente estão com dificuldade

em: adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; lançar e manter nova linha de produtos (AMATO NETO, 2000).

As redes horizontais de cooperação também são vistas por outros autores como redes flexíveis de produção, nas quais as empresas participantes se reúnem em um consórcio na busca de seus objetivos. Neste caso, Cassaroto Filho; Pires (1998) explicitam que os principais tipos de consórcios são: consórcio setorial, consórcio territorial e consórcio específico.

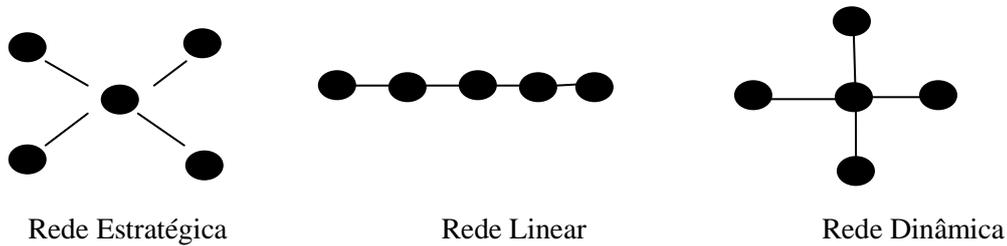
Em relação à localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são aquelas que interagem por meio de um processo de logística avançado, no qual admite superar as distâncias para o alcance da interação entre as partes. Tipicamente são redes verticais, com escopo no desenvolvimento e produção de produtos e serviços (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

Quanto aos aspectos da formalização, as redes podem ter estruturas formalizadas, por meio de uma base contratual, ou serem informais, sem base contratual (LANIADO; BAIARDI, 2003; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004). A escolha entre essas duas formas varia de acordo com os objetivos da rede. Na rede formal, a declaração de vínculo contratual tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas no intuito de evitar comportamentos inadequados que prejudiquem as relações entre os membros. Já na informal, as relações são estabelecidas na base da confiança, quando ocorre uma mistura das relações econômicas com as relações sociais (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

Por fim, quanto ao poder de decisão, as redes podem ser orbitais ou não orbitais. As redes orbitais se caracterizam por possuir hierarquia de poder, como no caso das redes formadas entre uma empresa e seus fornecedores. A rede não orbital é uma rede na qual todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

Em classificação sugerida por Corrêa (1999), as redes são dispostas em três tipos: estratégica, linear e dinâmica, conforme exposto na Figura 3.

Figura 03: Classificação de Redes



Fonte: Corrêa (1999, p. 10).

A rede estratégica está orientada para o mercado, servindo para a obtenção de certas metas, é formada com a direção de uma empresa ao centro que controla as demais empresas com as quais se interliga. A rede linear adapta-se de acordo com a cadeia de valores. Envolve desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor de forma linear. Já a rede dinâmica caracteriza-se por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns (CORRÊA, 1999).

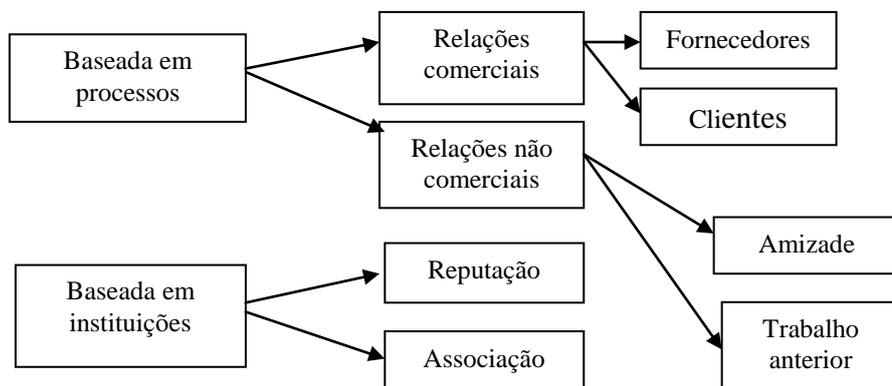
Na visão de Gobbi *et al* (2005) ainda que as redes tenham como pressuposto a articulação entre as organizações, com vistas à diminuição dos riscos e ao compartilhamento de recursos, evitando a duplicação de esforços, obtendo maior acesso ao *know-how* e às informações, por meio de relações de colaboração com relações mais flexíveis; a busca pela cooperação nem sempre ocorre de maneira harmoniosa e fácil. Relações conflituosas ocorrem mesmo com a dependência entre as partes, podendo ocorrer tensões entre essa dependência e a diversidade de objetivos e interesses de atores com disputas no espaço econômico.

Para Araújo (2000) as relações em rede não são pautadas apenas por esferas de cooperação e por simetrias. Deve-se considerar a existência de conflitos de interesses entre os seus integrantes. Estas relações são permeadas por integração e dependência assimétrica entre as partes, considerando que a colaboração implica em frequentes interações e, conseqüentemente, no aumento do potencial para conflitos e divergências.

Assim, para que uma rede de empresas se consolide há a necessidade de alguns construtos como a colaboração, cooperação e a confiança no qual são considerados fatores chaves no desenvolvimento de uma rede. O construto confiança é um fator muito importante para o desenvolvimento entre os atores, pois a confiança é baseada em processos e

instituições. A confiança baseada em processos considera as dimensões comerciais e não comerciais, sendo a primeira formada pelas relações estabelecidas entre as empresas, clientes e fornecedores, e a segunda por um lado é formada pelas relações de amizade entre empresários e por outro lado pelas empresas onde os empresários exercem suas atividades conjuntamente, antes de assumirem sua atual função, conforme Figura 4 (REYS JUNIOR, 2008).

Figura 04 :Relações formadoras de confiança em relações interorganizacionais



Fonte: adaptado de Reys Junior (2008, p. 42).

Portanto, em uma rede não basta haver estatutos, código de ética, mas como também o relacionamento de confiança entre os *stakeholders*, pois no entendimento de Farina (2009, p. 62), a confiança e o comprometimento servem como mediadores de vários conceitos antecedentes e consequentes que atuam simultaneamente, alguns de forma mais intensa que outros, conforme o relacionamento estabelecido entre as partes.

Sendo assim, cabe verificar um pouco mais sobre os principais construtos e como estes realmente influenciam o relacionamento das empresas atuantes em rede. O comprometimento, primeiro construto verificado, realça uma definição de assumir algo com outrem, o que é confirmado por Ferreira (1999, p. 516) como sendo: “a) fazer assumir compromisso; obrigar por compromisso, b) implicar; envolver, c) dar, como garantia; empenhar, d) expor a perigo; arriscar, aventurar, e) pôr (alguém) em má situação ou em situação suspeita, f) assumir compromisso e responsabilidade”.

Isso significa que uma empresa é comprometida quando ela resolve fazer algo por outra empresa de maneira que a favoreça, fazendo e doando sempre o melhor de si para as

partes envolvidas. No entendimento de Farina (2009) esse conceito tem papel de destaque no relacionamento, visto que para existir essa relação entre as partes, estas devem estar comprometidas. De acordo com Anderson; Weitz (1992, p. 19), o “desejo de desenvolver um relacionamento que perdure e a tendência de realizar sacrifícios eventuais em prol deste” indica que a empresa ou o profissional está comprometido com a outra parte.

O comprometimento é um construto que está ligado diretamente à confiança e à dependência, pois quanto maior a dependência, mais a confiança afeta o comprometimento (ANDALEEB, 1996). Além disso, “o comprometimento funciona como uma garantia de que o relacionamento tem sua continuidade entre os parceiros” (DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 19).

Para (KUJN; KOPPENJAN, 2000) a cooperação nas redes de empresas nem sempre é harmoniosa e fácil, pois o surgimento de conflitos em relações frequentes e sistemáticas pode ocorrer mesmo com a dependência entre os atores, seja no processo de distribuição de custos, seja na retenção dos benefícios oriundos das ações conjuntas.

Portanto, mensurar o comprometimento é um ponto de extrema discussão, visto que são muitos os autores que lidam com esse indicador de diferentes modos. Morgan; Hunt (1994), por exemplo, tratam dessa mensuração com base na importância da manutenção do relacionamento.

Farina (2009, p. 69) destaca ainda que os indicadores de comportamento a serem verificados nesse caso são “reproduzidos por diferentes autores como sendo relacionados aos relacionamentos entre fabricantes, fornecedores, clientes e colaboradores, considerando desde as suas sensações até condições financeiras entre eles”.

Já o construto da confiança é considerado um dos mais verificados, devido a estar comumente presente na vida das pessoas e empresas, visto que confiar é estar seguro de algo que outrem está fazendo ou irá fazer. Tal procedimento é visto como um fator positivo. Para Ferreira (1999) a confiança é: a) segurança íntima de procedimento; b) crédito, fé; c) boa fama; d) segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de probidade, talento, discrição; e) esperança firme; f) familiaridade; g) empregado (ou outra pessoa) de confiança, com quem se pode contar em qualquer situação. Por outro lado, algumas características não se

configuram como positivas, por exemplo: h) atrevimento, petulância, i) atos libidinosos, licença (FERREIRA, 1999, p. 525).

Confiança, como resultado da existência de laços sociais, desempenha papel chave na formação de arranjos cooperativos verificando organizações atuantes em redes de empresas. Assim, Gulati; Singh (1998) explica que a confiança diminui a apreensão de que um parceiro vai agir oportunisticamente. Ele argumenta que a ideia de confiança existente em relacionamentos interorganizacionais, e, é incrementalmente construída pela interação repetida destas organizações. Por meio destas interações, eles aprendem sobre cada um e desenvolvem confiança. Outra importante consequência é a expectativa de comportamento, pois a incerteza sobre o comportamento do outro é uma das principais apreensões de firmas que desejam estabelecer arranjos organizacionais cooperativos. Minimizando o comportamento oportunístico, a confiança limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Tais consequências são importantes, porque as empresas estão imersas numa densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter papel crucial em suas potenciais alianças futuras.

A confiança constitui a crença, a atitude ou a expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro do relacionamento ou seus resultados serão para o benefício de quem confiou (WALTER *et al.*, 2003). Geralmente é a confiança que mantém os relacionamentos e está ligada a diferentes pontos de análise e estratégia em uma organização. Uma vez que exista confiança, é provável que tudo venha a ser realizado de acordo com as necessidades que a empresa tem naquele momento, principalmente em se tratando de relacionamento.

De acordo com Anderson; Narus (1990, p. 45) a confiança é um relacionamento de trabalho que pode ser definido como “a crença da empresa de que outra empresa vai realizar ações que terão resultados positivos para a primeira, e que esta não vai efetuar ações imprevistas que teriam resultados negativos para a empresa”.

Na visão de Lundin (2007) a confiança tem sido considerada um pré-requisito da cooperação interorganizacional. Em outros termos, a confiança pode ser considerada um relevante antecedente na cooperação. Para este autor, a cooperação depende da existência da

confiança mútua e da congruência entre os objetivos, sendo que a ausência de simultaneidade entre estes dois últimos construtos poderá dificultar a cooperação entre as organizações.

Morgan; Hunt (1994, p. 315) não veem confiança como intenção de comportamento, isto é, o fato de se confiar já implica que se deseja contar com aquela empresa ou pessoa, sendo que, a confiança existe quando uma das partes tem certeza da integridade e da confiabilidade na outra parte ou no parceiro de troca. No entanto, Farina (2009, p. 64) destaca que “o fato de contar com o parceiro sem confiar nele pode ser expresso como a capacidade ou habilidade de este parceiro influenciar no comportamento de outro, de modo que este venha a fazer coisas que não gostaria de fazer”.

As organizações em rede podem também ser caracterizadas por um valor ou ética distinta por parte dos parceiros de troca envolvidos. Conforme apontam Podolny; Page (1998), na confiança, enquanto espírito de boa vontade, os elementos centrais deste espírito de boa vontade são um compromisso que caracteriza a confiança entre as organizações participantes da rede. Desta forma, cada membro da rede sente um senso de obrigação à outra parte ou partes em vez de um desejo de tirar vantagem de qualquer confiança que possa ter sido estabelecida. Os autores argumentam ainda que, uma característica distintiva de grupos organizacionais em redes é que estes constituem uma comunidade moral na medida em que o comportamento confiável pode ser esperado.

Para Morgan; Hunt (1994) haverá confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte. Moorman; Deshpandé; Zaltman (1993), Grönroos (2000) e Wetzels; Ruyter; Birgelen (1998) explicam que a sinceridade percebida representa a extensão em que o provedor é visto como honesto e como alguém que faz promessas com a intenção de cumpri-las. Doney; Cannon (1997) argumentam que a credibilidade percebida e a benevolência são aspectos importantes da confiança. Então se percebe que a credibilidade é um elemento objetivo, referindo-se às expectativas de que a palavra da outra parte seja confiável.

Isso porque, segundo Bhattacharya *et al* (1998, *apud* FARINA, 2009), apresentam questões que devem ser consideradas:

a) a confiança não pode existir num ambiente de certeza. A confiança existe em um ambiente de risco e de incerteza, b) confiança reflete (indica) a noção de que se pode prever o comportamento futuro, c) confiança não é uma expectativa; porém, implica expectativa, d) qualquer definição de confiança deve levar em conta a sua força e a sua importância, e) confiança existe em um ambiente de reciprocidade, isto é, depende da situação e das percepções das pessoas envolvidas, f) confiança é 'do bem' (BHATTACHARYA, 1998, *apud* FARINA 2009, p. 65).

As dimensões da confiança são, na maioria das vezes, citadas por diferentes autores como sendo a credibilidade e benevolência percebidas, além da percepção de que o parceiro é íntegro. Farina (2009, p. 74) destaca em seu estudo a visão de diferentes autores sobre a dimensão da confiança, considerando a credibilidade, as expectativas e competências como indicadores.

Neste aspecto, a mensuração da confiança também pode ser destacada a partir de diferentes visões, visto que se utiliza de altruísmo e competência, credibilidade ou integridade. Geralmente, as escalas aplicadas são do tipo *Likert*, com itens que representam as dimensões comentadas no respectivo estudo. Os indicadores mais comuns são citados por Farina (2009) a partir das contribuições de diferentes autores, considerando-se expectativas, relacionamentos, desempenho e outros fatores ligados às competências.

Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto confiança entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é risco, em virtude da probabilidade de perda ser interpretada por uma das partes decisórias; a segunda é interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998, p. 651, *apud* FARINA, p. 74).

Conhecendo os construtos de comprometimento e confiança, pode-se destacar a união destes e como funcionam. Conforme Morgan; Hunt (1994), os seguintes construtos que influenciam a confiança e o comprometimento são os que classificam como antecessores no relacionamento entre fornecedor e cliente:

- a) Custos do término do relacionamento,
- b) Benefícios do relacionamento, os quais influem diretamente no comprometimento,

- c) Valores compartilhados influenciam diretamente tanto a confiança quanto o comprometimento
- d) Comunicação
- e) Comportamentos oportunistas influenciam diretamente a confiança e indiretamente, por meio da confiança, o comprometimento.

Como se percebe, a confiança e o comportamento são construtos que influenciam no processo de relacionamento o que, conforme Morgan; Hunt (1994) incluem outros resultados: Aquiescência refere-se ao grau do quanto o parceiro aceita as solicitações ou políticas do outro. Os autores ainda argumentam que o comprometimento influi de forma positiva na aquiescência e a confiança influi de forma indireta por meio do comprometimento.

Neste viés há propensão em abandonar o relacionamento, se ambas não estiverem influenciadas pelo comprometimento, refere-se então à probabilidade percebida de que um parceiro terminará o relacionamento num futuro próximo. Assim Morgan; Hunt (1994 p. 25) ainda argumentam que uma forte relação negativa entre comprometimento e a propensão para deixar o relacionamento pode ocorrer e gerar custos para os parceiros.

Entretanto, a cooperação é influenciada tanto pela confiança quanto pelo comprometimento, o qual se refere ao trabalho em conjunto e às situações nas quais as partes trabalham juntas para alcançar os objetivos mútuos. Assim, a literatura acadêmica focou muito o poder e o conflito e menos a cooperação. Relembrando o paradoxo do *marketing* de relacionamento, a cooperação dentro de uma rede promove a competição entre as redes de empresas e a cooperação promove o sucesso do *marketing* de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

Para Balestrin; Verschoore (2008) a cooperação interorganizacional pressupõe a convergência de interesses visando à concretização de ações que beneficiem a coletividade das redes de empresas. Destaque-se que uma rede organizacional possui uma dupla vocação: social e econômica. Por um lado, ela deve contribuir para a obtenção de resultados econômicos que pressupõe a busca permanente da eficácia e da eficiência, cumprindo assim, uma função social, que não se resume ao empreendimento financiado, administrado e controlado coletivamente, mas que agrega também crenças, ideologias, valores, como a ajuda

mútua, a solidariedade, a democracia e a participação. A concretização desta dupla vocação passa necessariamente pela cooperação e pela confiança.

Na cooperação os participantes investem no relacionamento, com a criação de uma interdependência e o compartilhamento dos objetivos individuais. Normalmente, esses relacionamentos possuem longa duração e estão baseados na confiança. Embora seja encontrada na literatura a respeito do tema a utilização indistinta dos termos colaboração e cooperação, atesta-se que na colaboração há a independência entre as partes, mas os objetivos estão bem definidos, havendo um entendimento claro de como eles serão alcançados (HOLT *et. al.*, 2000).

Para Amato Neto (2000) a cooperação entre rede de empresas pode viabilizar uma série de necessidades das empresas, as quais seriam de difícil satisfação. O autor destaca a combinação de competências e utilização de *know-how* de outras empresas, a divisão do ônus de realizar pesquisas tecnológicas, o compartilhamento no desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos, a divisão dos riscos e custos na exploração de novas oportunidades, a oferta de uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, o compartilhamento de recursos subutilizados o fortalecimento do poder de compra e o aumento da força competitiva para atuar no mercado internacional e em favor do cliente.

Para Hanna; Walsh (2008) a cooperação permite o estabelecimento de conexões entre os agentes ou a constituição de relações estruturadas (socialmente e economicamente) em rede de empresas no sentido de atender aos objetivos individuais e coletivos dos seus participantes. Em outros termos, a construção de relacionamentos de interesses econômico-sociais entre as empresas da rede poderá produzir benefícios recíprocos e inclusivos econômica e socialmente. Destaca-se que a obtenção e manutenção destes benefícios derivados da cooperação dependem de diversos fatores, a exemplo, da cultura local e da existência de parceiros de negócios comprometidos e com objetivos semelhantes.

Neste contexto, a cooperação e a confiança em redes de empresas são também muito importantes nas futuras relações entre fornecedores, pois a partir de uma perspectiva da teoria organizacional, as empresas formam parcerias mais eficazes nas quais proporcionam a realização de tarefas e reforçam as relações interorganizacionais. Desta forma, essas parcerias geralmente assumem que relacionamentos de longo prazo são benéficos, uma vez que

construir a confiança, colaboração e cooperação entre as empresas são o fator chave na formação de uma rede (PARMIGIANI; SANTOS, 2011).

Visto por esta ótica, um aspecto a ser observado na formação de redes de empresas é a confiança conjuntamente com a cooperação. A confiança, como elemento central nas relações de cooperação é um fator decisivo, uma vez que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à rede (PALUDO; CASSAROTO; MINUZZI, 2008).

A confiança entre os membros exige uma nova forma de pensar, de estruturar estratégias empresariais, de dosar um equilíbrio entre cooperação e competição. Portanto, os líderes desse processo de formação de redes de empresas, devem dispor ainda de resiliência, para suportar as pressões e não se deixar abalar por elas ao longo do processo. A resiliência é um conceito oriundo da física que a psicologia tomou emprestada para definir um indivíduo com capacidade de lidar com problemas e superar obstáculos. Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (PALUDO; CASSAROTO; MINUZZI, 2008).

A benevolência se refere ao interesse genuíno de uma parte no bem estar da outra parte, ou seja, à dedicação oferecida. A confiança é vista como elemento essencial para relacionamentos de sucesso (MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993; MORGAN; HUNT, 1994; GABARINO; JOHNSON, 1994).

Garbarino; Johnson (1994) consideram que a satisfação referente a atributos relativos a produtos e/ou serviços interferem tanto na confiança quanto no comprometimento. A confiança pode ser tratada como consequente da satisfação e antecedente da lealdade. Moorman; Deshpande; Zaltman, (1993) afirmam que confiar é estar disposto a acreditar em uma troca convicta com um parceiro. Eles defendem que a confiança é o resultado da integridade e da intencionalidade dos envolvidos no processo de trocas.

O conflito funcional refere-se à outra faceta do conceito de se fazer negócios em uma rede de empresas, o que de acordo com Morgan; Hunt (1994, p. 26) está ligado ao fato de que “a confiança leva o parceiro a perceber que os conflitos podem ser funcionais e, portanto, o aumento da funcionalidade do conflito é um resultado do aumento da confiança”.

Incerteza, que é resultado direto da confiança, refere-se a quanto o parceiro tem de informação para a tomada de decisões, para prever as consequências de tais decisões e quanto tem de confiança nas mesmas. Segundo Morgan; Hunt (1994, p. 26), a “confiança faz diminuir a incerteza que um parceiro tem a respeito do outro parceiro”.

Para Storper; Harrison (1991) as informações e a transmissão dos conhecimentos no interior da rede de empresas fluem por processos de aprendizado formais ou informais. Por outro lado, as ações conjuntas de cooperação que permitem reduzir riscos, aumentar escala e compartilhar recursos, conforme já comentado, tendem a ter um processo de decisão mais estruturado e formalizado. A formação de uma rede de empresas pode apresentar entraves à medida que surgem assimetrias, com o aparecimento de uma empresa-líder, que passa a exercer forte influência nas estratégias das demais empresas da rede, inibindo as ações conjuntas de cooperação.

Nessa perspectiva, Oliveira; Rezende; Carvalho (2011), afirmam que as relações interorganizacionais configuram-se num formato que emerge da interação de agentes autônomos, fundamentado no propósito de cooperação voluntária com base na coesão de objetivos e valores. Assim sendo, esses autores pesquisaram uma rede de supermercados e chegaram à conclusão de que para formar um grupo coeso e engajado para levar um projeto em frente, especificaram-se os seguintes critérios: o faturamento mensal, que deve ficar dentro de um intervalo de similaridade ao dos demais; a personalidade, em relação ao relacionamento interpessoal e a capacidade de cooperação, o respeito às obrigações financeiras, possuindo a confiança junto aos fornecedores.

Fica claro que com a concorrência e os avanços tecnológicos, as empresas acabam por desenvolver novas formas de organização para atender aos interesses, necessidades e expectativas dos clientes (CÂNDIDO; ABREU, 2004). Assim, as empresas acabam estabelecendo relações que envolvem parcerias, seleção e a organização de teias de relacionamento com todo o fluxo logístico. Portanto, as conexões entre as empresas se caracterizam em diferentes estruturas tais como: redes de negócios, cadeias produtivas, *clusters* e arranjos produtivos locais (APL). Assim, a literatura de redes de empresas tem várias definições conforme Quadro 5.

Quadro 05: principais características de redes segundo diferentes autores

Miles e Snow (1986)	Combinação de estratégia; Estrutura; Processo de Gestão.
Thorelli (1986)	Certo número de nós ou ligações entre atores, Dinamicamente, ajuda a melhorar a posição dentro da rede.
Jarillo e Stevenson (1991)	Acordos de longo prazo; Objetivos bem definidos; Relacionamento entre diferentes empresas; Vantagem competitiva em relação aos seus competidores fora da rede.
Ohmae (1989)	As redes como instrumentos para atender consumidores em um ambiente global.
Bowersox (1990) <i>apud</i> Amato Neto (2000)	Alianças entre empresas; Reflexo de um desejo existente entre dois ou mais atores
Nohria e Eccles (1992)	Conexões entre empresas usadas para construir relacionamentos; Obter vantagem competitiva.
Grandori e Soda (1995)	Redes são modos de organização São atividades econômicas Coordenação e cooperação entre empresas.
Castells (2000)	Conectividade; Facilidade de comunicação; Coerência na partilha de interesses dos objetivos da rede e de seus membros.
Julien (2000) <i>apud</i> Borges Jr (2004)	Obtenção de diversos recursos, materiais e imateriais; Complementar os recursos internos das empresas participe.
Amato Neto (2000)	Interdependência nos relacionamentos entre empresas; Objetivos lucrativos em comum.
Zaccarelli (2000)	Redes de negócios são sistemas supra empresarial; Empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/serviço; Conseguir vantagem competitiva;

Fonte: elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2012).

A partir das definições desses autores, a formação de redes por meio do estabelecimento de parcerias é própria de ambientes competitivos turbulentos e com rápidas transformações, uma vez que, em mercados pequenos e protegidos, com poucos competidores, a lógica aponta para atitudes individualistas. Nas redes de empresas, as relações colaborativas devem superar a percepção da competitividade, transformando assim a concorrência em parceria, introduzindo novos papéis e novas formas de gerenciamento

(OLAVE; AMATO NETO, 2005). Desta forma, é possível observar as características presentes nas redes, tais como:

- **Complementaridade:** as atividades de cada ator da rede complementam-se, permitindo a criação de redes desenhadas para tratar de situações complexas que não poderiam ser conduzidas por uma simples organização. Isso decorre da interdependência e da especialização que fazem com que as empresas se complementem (MILE; SNOW, 1986).
- **Interdependência:** as organizações mantêm dependência recíproca entre si. Na concepção de Ebers; Jarillo (1998), as empresas apresentam vínculos quando servem a um mercado particular, mas Grandori; Soda (1995) consideram que a rede é a maneira de regular a interdependência entre as empresas. Não obstante, Olave; Amato Neto (2005) discorrem que cada empresa é dependente do sucesso das que a complementam.
- **Especialização:** cada organização tem uma função bem definida na rede, pois existe divisão de tarefas entre elas. No entendimento de Miles; Snow (1986) essa característica é a oportunidade de cada componente da rede exercer sua competência particular. Porém, Olave; Amato Neto (2005) entendem que cada empresa tem inigualável perícia e flexibilidade em uma particular fase ou tipo de produção, o que acaba por caracterizar sua especialização.
- **Coordenação:** para que cada componente exerça seu papel no momento certo, deve haver uma organização das atividades desempenhadas. Os ganhos com a coordenação e a possibilidade de realizar planejamento com fornecedores aumentam a possibilidade de atingir os objetivos desejados (AMATO NETO, 2000). Ainda acerca da característica da coordenação em uma rede, Balestrin; Verschoore; Reys Junior (2010) complementam ainda que:

A cooperação requer coordenação, uma vez que atores independentes possuem comportamentos e prioridades diferentes, motivações e percepções diferentes do ambiente onde estão inseridos, mostrando que a coordenação é necessária para prevenir a anarquia e a ineficiência, de modo que as empresas possam vir a alcançar seu objetivo comum (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYS JUNIOR, 2010, p. 8).

De acordo com o que fora explicitado acima é conveniente afirmar que a coordenação, que os autores se referem é a formalização da rede, com estatutos, diretoria e código de ética, no qual essa formalização deve visar o interesse coletivo dos atores da rede, e assim obter vantagem competitiva.

2.2 Redes Interorganizacionais – RIO

As redes interorganizacionais são compostas por estruturas dinâmicas nas quais as relações entre atores, atividades e recursos estão continuamente mudando, não apenas por causa da dinâmica do processo econômico, mas também em função dos movimentos dos atores que buscam aumentar seu controle sobre as atividades, recursos e outros atores (BRITO, 2001).

Visto por este prisma, um relacionamento interorganizacional incide quando duas ou mais empresas, durante um período relativamente duradouro, negociam recursos, como por exemplo, dinheiro, referências de clientes, serviço técnico de funcionários, facilidades físicas e materiais (PERIM; FILHO, 2007). Logo, na teoria de Van de Ven (1976, *apud* PERIM; FILHO, 2007), quando duas ou mais organizações estão envolvidas num relacionamento, elas constituem um sistema social com os seguintes elementos:

- a) O comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais;
- b) Os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros;
- c) Um relacionamento interorganizacional pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada dos seus membros.

Percebe-se, então, que toda rede interorganizacional tem elementos de um relacionamento organizacional, mas nem todo relacionamento pode ser considerado uma rede interorganizacional, uma vez que uma rede pressupõe um relacionamento organizacional mais desenvolvido (OLIVER, 1990; PERIM; FILHO, 2007). Ring e Van de Ven (1994, *apud* PERIM; FILHO, 2007), argumentam que uma rede interorganizacional somente emerge, evolui, cresce e se dissolve em consequência das atividades individuais.

Assim, as ações das organizações são interdependentes e, na maioria das vezes, os membros organizacionais ou seus representantes desempenham papéis especializados e desenvolvem expectativas de comportamento considerando os direitos e obrigações de cada um dos membros dos relacionamentos interorganizacionais. Desse modo, o objetivo central das organizações que compõem uma rede de cooperação é alcançar objetivos que não poderiam ser obtidos independentemente (RESENDE; MENDONÇA; ARAÚJO, 2005; PERIM; FILHO, 2007).

Portanto, um relacionamento interorganizacional, que funciona como um sistema social de ação, não pode ser avaliado observando-se simplesmente o comportamento das empresas que dele participam, pois são adotados uma estrutura e um processo para a organização das atividades dos membros (RESENDE; MENDONÇA; ARAÚJO, 2005). A estrutura desse processo refere-se às redes de cooperação estabelecidas para definir as regras dos relacionamentos entre os membros, tais como: formalização (regras, políticas e procedimentos), centralização (decisões tomadas coletivamente) e complexidade (número de elementos diferenciados que são necessários para um relacionamento interorganizacional funcionar como uma unidade), conforme assevera Van de Ven, (1976, *apud* PERIM; FILHO, 2007). No entanto, o processo trata da direção, da frequência de recursos e da informação que flui entre seus membros. Assim, a estrutura e o processo de um relacionamento interorganizacional compõem uma forma organizacional que visa à colaboração entre as empresas que compõem uma rede de cooperação (COOPER *et al.*, 1997; VAN DE VEN, 1976, *apud* PERIM; FILHO, 2007). Desta forma, para que as empresas tenham autonomia, significa poderem serem capazes de escolher o caminho que desejam percorrer.

Um relacionamento é uma conexão entre dois ou mais atores, que podem ser: organizações, pessoas, sociedades ou até mesmo nações-estado (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007; VERDU; NASCIMENTO, 2011). Acredita-se que a rede de cooperação é a estrutura formada pelos relacionamentos que os atores mantêm com outros atores (SCOTT, 2003; VERDU; NASCIMENTO, 2011). Neste caso, quando os relacionamentos se dão entre empresas eles recebem a nomenclatura de relacionamentos interorganizacionais. Tais relacionamentos interorganizacionais podem ser definidos como as transações, os fluxos e as ligações de recursos relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990, VERDU; NASCIMENTO, 2011). Assim, estas

relações com parcerias são extremamente importantes para as empresas na atual competitividade de mercado (ROSS JUNIOR; ROBERTSON, 2007).

Consequentemente, os relacionamentos interorganizacionais são considerados dinâmicos em virtude de serem criados e modificados com o passar do tempo, promovendo a interação entre organizações, grupos e indivíduos. Essas mudanças no relacionamento interorganizacional ocorrem em virtude de situações e tendências verificadas no mercado (ALIGHIERI; LIMA FILHO, 2006).

Assim sendo, o processo de interação influencia na formação de *links*, estabilizando as redes, que incidem “de todas as interações entre organizações em uma população, sem necessariamente levar em conta se é uma relação didática, um conjunto de organizações ou um conjunto de ações” (WHETTEN, *apud* CUNHA, 2004, p. 38). O elemento fundamental na estratégia de rede de cooperação é influenciar não só o parceiro direto, como também o indireto, em ambos os casos por meio dos parceiros diretos (LARSEN, 1999).

Neste sentido, as interações de obrigatoriedade dos relacionamentos não apenas aumentam a frequência das interações entre as organizações como também podem reduzir o poder de percepção ambiental por parte dos dirigentes. Isso ocorre porque a obrigatoriedade elimina a possibilidade de escolha sobre com quais organizações estabelecer relacionamentos limitando as relações de acordo com as necessidades legais impostas, restringindo o uso de um critério racional na escolha dos parceiros, de forma que uma das consequências é uma provável redução da autonomia decisória das organizações (SCHERMERHORN, 1975; WHETTEN; LEUNG, 1979).

O poder também é citado como motivador dos relacionamentos interorganizacionais em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir a uma organização exercer poder sobre outras organizações ou sobre seus recursos (OLIVER, 1990). Ao abordar o poder para explicar os relacionamentos interorganizacionais, sugere-se que a escassez de recursos motiva as organizações a tentar exercer poder, influência ou controle sobre outras organizações que possuem os recursos requeridos, contrastando com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si. Whetten; Leung (1979) acrescentam que a decisão de interagir com outra organização pode ser, motivada em função do aumento que tal relação poderá trazer ao poder pessoal dos dirigentes. Com base nessa

concepção, o estudo de Brass; Butterfield; Skaggs (1998) constatou que existem fatores organizacionais e da própria estrutura do relacionamento (laços fracos ou fortes) que influenciam as diferenças de poder e a existência de atitudes oportunistas nos relacionamentos entre as organizações pesquisadas.

Certamente, as redes interorganizacionais são entendidas no contexto organizacional por diversos termos, sendo que todos esses termos passam a ser genericamente considerados 'rede'. Outros termos correlacionados são parceria, aliança estratégica, coligação, relação interorganizacional, acordo de cooperação ou acordo de colaboração, associativismo, redes sociais, redes burocráticas, rede *topdown*, rede flexível, redes horizontais, rede vertical, rede estratégica, rede linear e rede dinâmica, (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; RECH; MAÇADA, 2010).

Apesar das diferenças, quase todas as definições referem-se a temas de interesse comum, incluindo interação social, relacionamentos, conectividade, colaboração, ação coletiva, confiança e cooperação (RECH; MAÇADA, 2010). A união das organizações (cadeias produtivas, arranjos, alianças, parcerias, aglomerados, redes e outras), independente da nomenclatura adotada, tem como principal justificativa a melhor alocação de recursos, a alavancagem de competências diferenciadas e maior flexibilidade e agilidade (RECH; TESTA; LUCIANO, 2006; RECH; MAÇADA, 2010). No entendimento de Oliveira; Guerrini (2003, p. 7), os motivos que levam as empresas a se associarem são: divisão de custos e riscos, melhoria na competitividade e maior transferência de informação e tecnologia.

Segundo argumentação de Farias (2007, p.40), para entender os relacionamentos interorganizacionais é necessário compreender a 'interdependência combinada'. Segundo o autor, o termo "indica que as atividades de duas organizações são genericamente ligadas pelo fato delas fazerem uso de um mesmo recurso (estruturas administrativas, recursos físicos, competências, tecnologias dentre outros)". Desta forma as organizações participantes entendem que existem oportunidades de aumentar seus resultados, dividindo ou juntando esforços (combinando recursos) para financiar ou organizar suas atividades. "Até mesmo concorrentes podem enxergar a possibilidade de aumentar seus resultados somando esforços conjuntos (combinando seus recursos)" (FARIAS, 2007, p. 40).

Já Beamish (1987) investigou os relacionamentos interorganizacionais utilizando um arcabouço conceitual baseado nos atributos da organização parceira, tendo como campo 32 *joint ventures* localizadas em países subdesenvolvidos. Como medida de resultado, o autor adotou o grau de satisfação em relação ao relacionamento estabelecido, de forma que o estudo concluiu existir uma relação positiva entre o tempo de relacionamento e o desempenho, mais especificamente que interações de longo prazo estão relacionadas a uma maior probabilidade de resultado satisfatório.

Fryxell; Dooley; Vryza (2002) analisaram a confiança e o controle como variável independente dos resultados dos relacionamentos, de forma que o resultado também foi mensurado em função do contentamento dos atores com o relacionamento. Esta pesquisa foi realizada com 129 *joint ventures* situadas nos Estados Unidos e os resultados indicaram que o maior nível de confiança consente que o controle informal aperfeiçoe os resultados dos relacionamentos. As proeminências contestam a compreensão de Beamish (1987), pois este estudo demonstrou que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais estavam negativamente relacionados com o tempo de duração, desse modo, os resultados convergiam para uma tendência de queda no decorrer do tempo.

Parkhe (1993) realizou um estudo com uma amostra de 342 empresas que desenvolviam algum tipo de aliança estratégica, onde os resultados desse estudo demonstraram que os relacionamentos interorganizacionais estavam positivamente pautados com a proteção do efeito futuro e os negativos estavam relacionados com a percepção do comportamento oportunístico.

Leão (2005) estudou a dinâmica de cooperação e competição nos relacionamentos interorganizacionais. Utilizando-se as hipóteses da teoria dos jogos, a autora realizou um estudo com uma amostra de 100 empresas para averiguar a relação entre a dinâmica de cooperação e o seu reflexo nos resultados individuais. Esta pesquisa não localizou relação direta entre a dinâmica de cooperação e competição e os resultados, no entanto, averiguou que os relacionamentos interorganizacionais cooperativos resultaram em maior acesso a mercados internacionais e na melhoria da qualidade dos produtos.

Yan; Gray (1994) empregaram os conceitos de poder e controle para adjudicar a percepção de um grupo de dirigentes sobre a contribuição dos relacionamentos

interorganizacionais para a realização dos objetivos individuais de suas empresas. A pesquisa descreve um estudo comparativo de casos considerando quatro *joint ventures* entre parceiros americanos e chineses. Neste sentido, o estudo completou que o poder de barganha e o potencial dos parceiros afetam a estrutura de controle que, por sua vez, afeta os resultados das empresas, assim, a empresa que dispõe de maior poder e controle sobre o relacionamento consegue melhor resultado econômico. Esta segunda conclusão é corroborada pelo estudo de Mojoen; Tallman (1997), no qual deparam com as hipóteses da teoria da dependência dos recursos, pois quanto maior for o controle que a organização tem sobre os recursos dos quais depende, menor será o seu grau de dependência, de maneira que isso terá reflexo direto nos resultados da empresa (ALDRICH, 1979).

Pereira (2005) ao estudar o nível de satisfação de 135 empresas com os resultados de uma rede de cooperação horizontal identificou que a satisfação dos proprietários das empresas estava inteiramente pautada na capacidade da rede em cooperar para o alcance dos seus objetivos individuais. As proeminências indicaram, ainda, que as redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores que visam, por meio de mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunistas de outros atores.

Em um estudo realizado por Zaheer; McEvily; Perrone (1998a), a respeito dos relacionamentos didáticos entre comprador e fornecedor, compreenderam que, independente da confiança interpessoal, a confiança do comprador em uma empresa fornecedora diminuiu os custos de transação e estava agregada ao melhor desempenho do fornecedor.

Zaheer; McEvily; Perrone (1998b) realizaram outro estudo, voltado para a percepção dos dirigentes sobre a confiança interorganizacional como fator influenciador dos resultados, constataram que a confiança entre os parceiros estava positivamente relacionada ao alcance dos objetivos individuais. Correlacionando com os estudos de Inkpen; Beamish (1997) também estudando a confiança nos relacionamentos interorganizacionais por meio da percepção dos dirigentes, puderam asseverar que a confiança entre os parceiros estava positivamente relacionada com a aquisição dos objetivos pretendidos pelas empresas integrantes da rede interorganizacional.

Cunha (2002, *apud* PEDROSO, 2009), em uma pesquisa de referencial teórico efetuado por meio de levantamento de oito perspectivas teóricas referentes aos estudos de

relacionamentos interorgancionais (RIO), há a indicação dos termos chaves, origem do pensamento e respectivos autores, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 06: Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais

PERSPECTIVAS TEÓRICAS	TERMOS CHAVES	ORIGEM DO PENSAMENTO	AUTORES
Teoria da troca	Trocas Sociais; Estrutura Social; Relações de Interesses.	Sociologia	Blau1978; Cook 1978,19 89,1992; Cook e Yamagishi 19 92.
Ecologia Organizacional	Sobrevivência organizacional; Variação/Seleção/Retenção; Evolução no Tempo.	Sociologia Biologia	Hannan e Freeman 1989 Aldrich1978,1979.
Dependência de recursos	Cooperação; Conflito de Interesses; Interdependência; Poder Sobrevivência.	Ciência política Sociologia	Oliver 1990; Pfeffer e Salancik1978; Axelrod1978
Redes cooperativas	Associações; Mecanismos de Controle; Parceria.	Sociologia Economia	Miles e Snow1982, 19 86;Whetten 1981.
Redes sociais	Interação; Trocas Sociais; Estrutura de Relacionamento; Comunicação; Normas.	Sociologia	Aldrich e Whetten1984; Nohria19 92; Chrisholm1996;Burt 10 77,10 80, 1982;Granovetter19 80, 1981,19 91.
Estratégia	Alianças; Atitudes Cooperativas/ Concorrenciais; Arranjos Híbridos.	Economia Industrial	Porter 1980,19 86.
Institucionalismo	Mudanças Ambientais; Legitimidade; Isomorfismos Miméticos; Coercitivo e Normativo.	Sociologia	Dimaggio e Powell 1983; Scott19 92 e 1995; Meyer e Rowan 1990.
Custos de transação	Acordos Colaborativos; Oligopólios; Estrutura de Governança; Domínio de Mercados.	Economia Sociologia	Williansom 1975, 1985; Phillips 1978.

Fonte: adaptado de Cunha (2002, *apud* PEDROSO, 2009).

Outros autores indicam também vários motivos para a formação dos relacionamentos (OLIVER; EBERS 1998; HO, 2006; ALIGHIERI; LIMA; FILHO, 2006), dentre os quais se destacam: superação de regulamentações governamentais, necessidade legal, economia de escala, troca de tecnologia (eficiência), bloqueio ou diminuição da competição (assimetria), facilidade de expansão internacional, colaboração entre os integrantes, obtenção de vantagem

competitiva, sinergia (reciprocidade), redução de riscos, incerteza (estabilidade), aumento do campo de ação organizacional e acesso a novos mercados (reciprocidade e legitimação).

Para a formação de uma rede de cooperação há aspectos facilitadores e dificultadores dos RIO que influenciam no desenvolvimento e na manutenção das relações entre empresas, permeando-as e fazendo-se presentes nas negociações, acordos e na rotina destas empresas. Assim, pode-se considerar como fatores facilitadores e dificultadores dos RIO os aspectos ambientais e organizacionais que podem instigar ou impedir um determinado relacionamento, ou seja, aqueles que influenciam na formação ou na manutenção dos RIO (OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Entretanto, há também outros termos encontrados na literatura do tema que são utilizados para referirem-se a esses aspectos, tais como: antecedentes (WHETTEN; LEUNG, 1979; GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; BRASS *et al.*, 2004); condicionantes (OLIVER, 1990); fatores situacionais (HALL, 2004) e fatores críticos de sucesso (CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Há situações que podem induzir a ocorrência dos RIOS, como também representar precondições ou antecedentes às interações. Nestes termos, as situações representam elementos que formam um solo que amplia a possibilidade da ocorrência dos RIOS. Portanto, os antecedentes dos RIOS cooperam para explicar a formação e as formas que os relacionamentos assumem (OLIVER; EBERS, 1998; HALL, 2004).

Nessa linha de raciocínio é importante também verificar as condições ambientais e organizacionais e como as ligações interorganizacionais se formam e se estruturam. Para tanto, Whetten; Leung (1979) consideram que os RIOS ocorrem notadamente em função de três fatores:

- A forte necessidade que as organizações têm em serem seletivas na escolha dos parceiros para suas relações interorganizacionais;
- A oportunidade de livremente estabelecer e interromper os relacionamentos com outras organizações;
- A existência de um mecanismo de decisão.

É ainda imperativo que se observe que os autores Whetten; Leung (1979) sustentam sua teoria somente em fatores organizacionais. Para um entendimento mais extensivo, há de considerar os fatores ambientais também, conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 07: Conceitos dos aspectos ambientais dos RIO

ASPECTOS	CONCEITO	AUTOR
Poder	Quando uma organização se insere numa cadeia, ela deve interrogar-se sobre como foi seu posicionamento na aliança, o poder está relacionado com a capacidade relativa dos proprietários de um determinado recurso apropriar valor para eles mesmos, em termos de quantidade e sustentabilidade, a partir da participação na cadeia/relacionamento, ou seja, a habilidade em reter poder sobre seus fornecedores e de evitar dependência deles é de extrema importância para a posição que determinada organização ocupará no relacionamento e, conseqüentemente, do domínio que exercerá sobre outra organização.	Cox (1999, 2004)
Governança	O poder também se manifesta por meio da governança que existe nos relacionamentos Interorganizacionais, assim, os (RIO) podem ser descritos como uma forma de facilitar a relação de compra e venda, por meio da padronização de produtos ou serviços e estabelecimento de preços equilibrados para estes. Assim, a governança passa a ser um meio de gerenciamento da relação, da intervenção para resolução de conflitos e, com isto, a busca da obtenção de ganhos mútuos, os meios de governança também são importantes para as transações complexas, onde maiores exigências são incluídas no processo.	Williamson (2005)
Confiança	Confiança está ligada à incerteza; implica na vulnerabilidade; é depositada na outra parte, sobre a qual não se tem controle sobre seu comportamento (não há necessidade de um rígido controle, pois a confiança ajuda a encontrar as falhas).	Parkhe(1998)
Reputação	Reputação é definida por meio da crença de que o parceiro é honesto, por meio do reconhecimento da honestidade. A honestidade (quando o parceiro age conforme acordado) e a integridade (quando o parceiro age pelo código moral e	Sahay (2003)

	ético) compõem a confiabilidade.	
Socialização de informações	A informação é considerada poder. Compreende-se então que a socialização de informações é a chave para abrir as portas do sucesso do relacionamento. No entanto, muitas empresas são relutantes ao compartilhamento de informações e isto pode acarretar em inibição da confiança. Em contrapartida, a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, reduz as incertezas e proporciona benefícios tangíveis, como redução do custo de transação, pois não há necessidade de mecanismos formais de controle. Ajuda, ainda, na resolução de conflitos, desde que seja feita com transparência e honestidade. Por conseguinte, a efetiva troca de informações é estreitamente dependente da confiança que a organização tem no parceiro.	Bowersox, Closs e Stank (2000); Handfield <i>et al.</i> , (2000); Sahay, 2003.
Ativos específicos	Frequentemente, as partes envolvidas numa transação têm que investir para que ela se realize. Os ativos específicos são os investimentos dedicados a um parceiro. Os ativos específicos podem ser definidos como “investimentos duráveis que são feitos para suportar determinadas transações”. Estes investimentos podem assumir várias formas.	Williamson (2002); Hesterly (2004)

Fonte: adaptado de Alighieri; Lima; Filho (2006).

Assim sendo, os fatores ambientais são muito importantes, pois podem ser considerados como o marco principal das interações que facilitam ou que dificultam a ocorrência de RIOs entre as empresas. Dessa feita, os fatores ambientais acabam obrigando as organizações a obter recursos e legitimidade que, por fim, permitirão o alcance dos objetivos das empresas, e essas interações se dão por meio dos RIOs. Isto ocorre porque o contato de uma empresa com o seu ambiente advém das ações de outras empresas, afetando as empresas que, conseqüentemente, atingem outras empresas (HALL, 2004).

Os fatores ambientais são conhecidos como um conjunto de forças externas que influenciam como as empresas agem e gerenciam seus recursos. Dentre os recursos considerados mais importantes nestes fatores ambientais, estão às matérias primas, energia, mão de obra qualificada, informações, além dos recursos financeiros indispensáveis à

produção de bens e serviços que garantam a sobrevivência organizacional das empresas (HATCH, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

O ambiente organizacional pode ser definido a partir dos elementos que o compõem. Dessa maneira, os elementos da rede interorganizacional, o ambiente geral e o ambiente global podem ser considerados importantes. A rede interorganizacional é composta por todas as organizações nela atuantes, tais como fornecedores, concorrentes, governo e agências reguladoras, dentre outros. Já o ambiente geral é composto por aspectos setoriais, que podem ser divididos em diferentes subconjuntos, a saber: aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos, tecnológicos e físicos. O ambiente global inclui aspectos que ultrapassam fronteiras nacionais que também podem ser organizados em uma escala global (HATCH, 1997).

O ambiente organizacional tem ganhado bastante destaque como elemento de muita importância nos estudos organizacionais, que têm sido conduzidos desde a teoria dos sistemas à teoria das contingências (HALL, 2004). Assim, o ambiente organizacional pode ser considerado fonte de oportunidades e de ameaças, pois o atual mercado está cada vez mais competitivo e mutável. Castell (1999) afirma que as próprias empresas tiveram que mudar o seu modelo organizacional para se adaptarem às rápidas mudanças tecnológicas e econômicas.

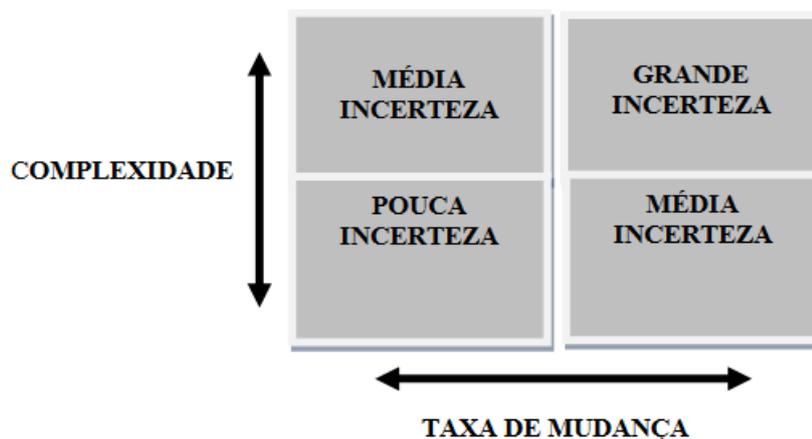
Na literatura acerca do tema redes são destacados também seis elementos de dimensões relevantes ao ambiente organizacional (ALDRICH, 1979) destacados na sequência:

- Capacidade ambiental: relacionado à abundância ou escassez de recursos disponíveis para uma empresa;
- Homogeneidade-heterogeneidade ambiental: refere-se ao grau de similaridade entre os elementos que compõem o ambiente organizacional;
- Estabilidade-instabilidade ambiental: que determina o grau em que os elementos do ambiente organizacional se modificam;
- Concentração-dispersão: relacionado à forma em que os recursos e clientes estão distribuídos no espaço, no qual um ambiente muito disperso dificulta as ações organizacionais;

- Consenso-dissenso de domínio: diz respeito ao grau em que o domínio específico de uma organização é reconhecido por outras organizações;
- Turbulência: refere-se ao grau de interconexão ambiental, ou seja, a turbulência significa que existe muita interconexão causal entre os elementos no ambiente.

O atual contexto de acirrada competitividade de mercado, que induz mudanças constantes e incerteza ambiental, pode ser considerado como um dos principais influenciadores dos RIOs entre as empresas. Por isso, a incerteza é uma propriedade do ambiente resultante da combinação de duas forças, que são a complexidade e a taxa de mudança (HATCH,1997). A complexidade é o número de diversidade dos elementos que compõem um ambiente, já a taxa de mudança está relacionada às mudanças rápidas dos elementos. Ambas as vertentes se influenciam mutuamente, conforme indicado na Figura 5.

Figura 05: Incerteza Ambiental como Resultado da Complexidade e da Taxa de Mudança.



Fonte: Adaptado de Hatch (1997).

Os aspectos cognitivos também podem ser considerados um grande problema no contexto dos RIOs das empresas, pois o ambiente que ora era de uma forma, ou seja, estável por um determinado gestor, ora pode ser considerado instável por outro gestor. Assim, essa conclusão de um ambiente de estabilidade e instabilidade é considerada desta forma em virtude de serem baseados na percepção de uma pessoa ou de um grupo de pessoas (HATCH, 1997).

As estabilidades e instabilidades ambientais acabam moldando as empresas, notadamente em virtude das estruturas e resultados. Mas, as abordagens da dependência de

recursos informam que as empresas tentam se adaptar ao seu ambiente modificando os aspectos de sua estrutura para uma melhor adaptação. Já a abordagem ecologia populacional destaca a estrutura das empresas, ou seja, tal abordagem sugere que as empresas têm dificuldade em modificar a sua forma estrutural mesmo em função de buscar garantir sua sobrevivência no mercado (SCOTT, 2003).

Verifica-se também que para diminuir as influências negativas do ambiente e se favorecer das positivas, as empresas necessitam dos RIOs, pois é por meio dos RIOs que as empresas conseguem obter os recursos imprescindíveis às suas atividades, os quais servem para se defenderem das turbulências almejando alcançar a legitimidade para a sua atuação.

Ring; Van de Ven (1994) não enfocam os fatores ambientais, pois consideram que os RIOs não ocorrem automaticamente. Em função disso, faz-se necessário o reconhecimento e a conscientização pelos dirigentes das empresas em que estas são interdependentes de outras empresas. Portanto, isto sustenta a hipótese de que os RIOs não ocorrem a não ser que haja conscientização da interdependência potencial ou real entre as empresas envolvidas. Assim, os autores fundamentam que há uma hierarquia de conscientização, na qual no primeiro nível ocorre uma conscientização geral da existência de outras empresas e suas atividades. Num segundo nível os autores informam a ocorrência de conhecimento mútuo entre os dirigentes das empresas. O terceiro nível de conscientização envolve as interações específicas e a participação adjacente nos conselhos de administração. Nesse aspecto, os autores asseveram que os níveis de conscientização mais elevados têm a possibilidade de implicar em níveis mais altos de interação entre as organizações.

A posição estrutural que uma empresa ocupa numa rede de cooperação pode ser influenciada pelos RIOs. Dessa maneira, uma empresa central tem um fator de dependência maior em função da posição privilegiada que ocupa. Já no caso de uma posição periférica nos RIOs, provoca dificuldades em virtude dessa empresa não dispor dos recursos demandados pela maioria das empresas componentes da rede.

O comprometimento também em uma rede de cooperação também é um fator que se bem trabalhado passa a ser um indicador positivo nos (RIOs), já se o comprometimento for quebrado pode influenciar de forma negativa nos (RIOs) dos membros de uma rede (MEDCOF, 1997; KOZA; LEWIN, 2000; ISABELLA, 2002; HAKANSSON; FORD, 2002).

A experiência dos participantes de uma rede de cooperação também deve ser considerada um dos fatores que pode influenciar de forma positiva ou negativa nos RIOs. Quanto maior a experiência com os RIOs em uma rede, maior a possibilidade de sucesso destes (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992). Quando a organização possui mais experiência, seleciona melhor os seus parceiros e, conseqüentemente, acaba possuindo melhor capacidade de negociação e consegue desenhar melhor as alianças estratégicas da rede (KALE; DYER; SINGH, 2001).

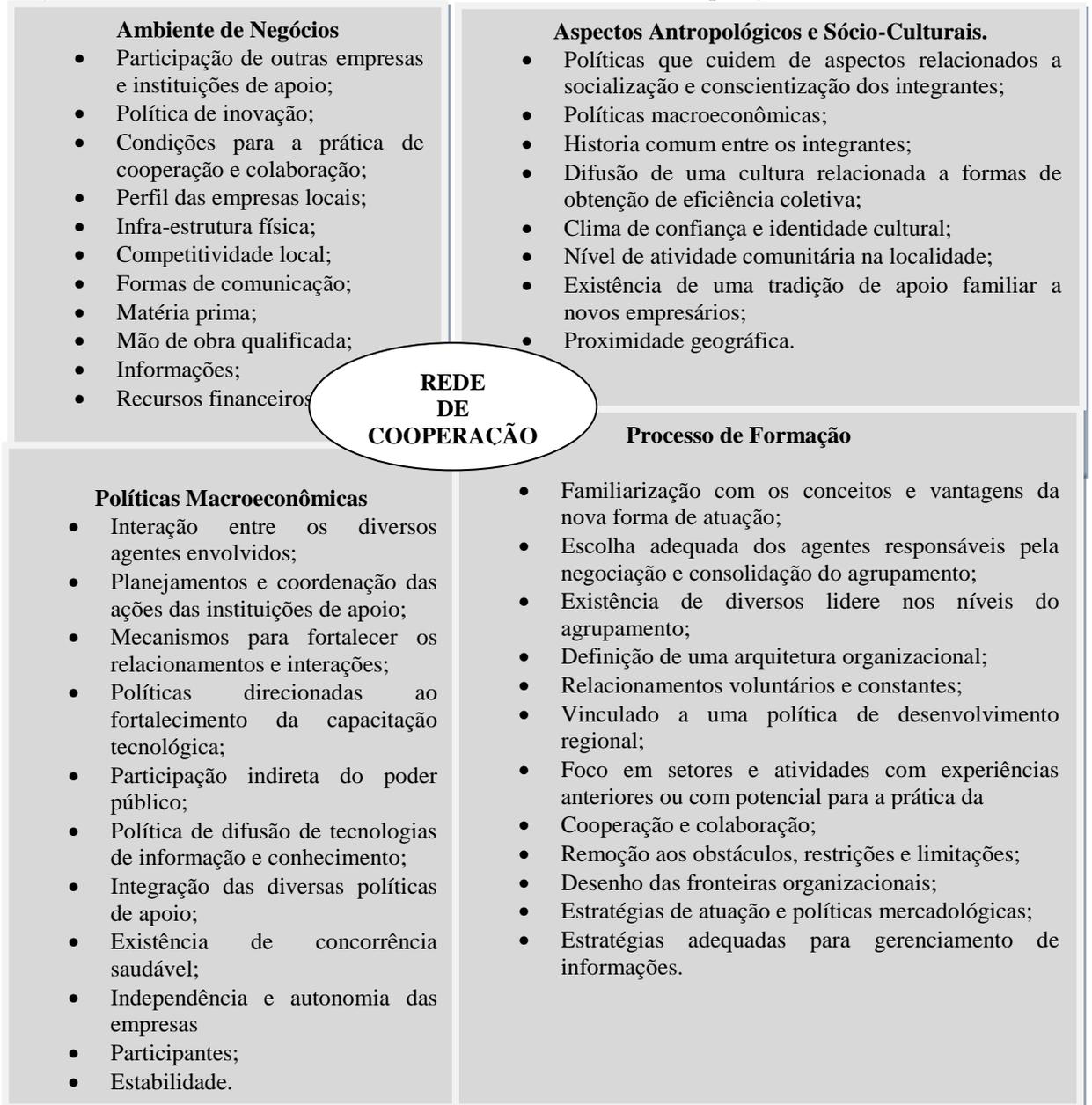
Quando se fala em uma rede de cooperação não se pode deixar de cogitar sobre o ponto de vista do espaço, sobre a proximidade geográfica que permite que as empresas mais próximas entre si alcancem maiores possibilidades de desenvolverem os RIOs (OLIVER; EBERS, 1998). Tal raciocínio considera que para manter ou estabelecer os RIO de uma rede de cooperação com proximidade geográfica se torna mais fácil, fator que pode ser considerado como facilitador ou dificultador na formação dos RIOs (HALL, 2004).

Leal (2005) fez alguns estudos sobre as influências dos fatores ambientais e organizacionais sobre os RIOs. O autor considera como um dos fatores ambientais dos RIOs, a proximidade geográfica, os aspectos históricos, a existência de treinamento, a mão-de-obra especializada e os aspectos ligados à coordenação dos relacionamentos. Já quanto aos fatores organizacionais, o autor considera o tamanho, a atividade principal, os objetivos organizacionais, o grau de experiência, a capacidade de produção e a tecnologia e a reputação. Assim, Leal (2005) conclui que os fatores que mais influenciam os RIOs foram a atividade principal e os objetivos organizacionais, de forma que os fatores ambientais não demonstraram influência direta nos relacionamentos analisados.

Cândido; Abreu (2004) identificaram que as características do ambiente têm conduzido setores e segmentos econômicos a buscarem a competitividade para a sobrevivência, desenvolvimento e manutenção dos RIOs nas redes de cooperação. A partir dessa concepção os autores estabeleceram classificação em quatro dimensões que, segundo eles, formam um conjunto de aspectos que deve ser considerado para as ações interorganizacionais dos RIOs, conforme Figura 6:

- Ambiente de negócios;
- Aspectos antropológicos e socioculturais;
- Políticas macroeconômicas;
- Processo de formação.

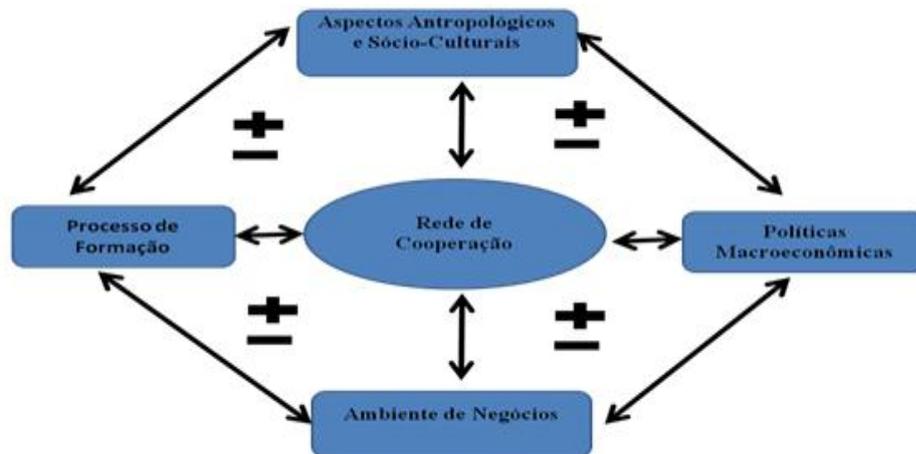
Figura 06: Fatores Críticos do Sucesso/Fracasso das Redes de Cooperação



Fonte: adaptado de Cândido; Abreu (2004, p. 12).

Toda e qualquer empresa é constituída visando o alcance de objetivos com retornos financeiros. Dessa feita, verifica-se na Figura 7 uma comparação entre os indicadores de cada aspecto relacionado e fatores de sucesso ou fracasso na formação dos RIOs de uma rede cooperação.

Figura 07: Influência dos Fatores Críticos do Sucesso/Fracasso das Redes de Cooperação



Fonte: adaptado de Cândido; Abreu (2004).

Legenda: — + — influência de forma positiva ou negativa.

Nestes moldes para se formar uma rede de cooperação é necessário haver planejamento por parte dos atores envolvidos e uma relação de combinação de recursos, conforme exposto no Quadro 8, pois da mesma forma que os RIOs podem levar um grupo de empresas ao sucesso, também podem conduzi-lo ao fracasso se não for bem planejado e administrado.

Quadro 08: Principais características das Redes Interorganizacionais-RIO segundo diferentes autores

Farias (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação de recursos; • Aumentar os resultados; • Dividir esforços; • Combinar recursos; • Financiar e organizar atividades
Oliver, (1996); HO (2006); Alighieri; Lima, Filho (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Superação de regulamentações governamentais; • Necessidade legal; • Economia de escala; • Troca de tecnologia; • Bloqueio ou diminuição de competição; • Facilidade de expansão; • Colaboração; • Obtenção de vantagem competitiva; • Sinergia; • Redução de risco; • Acesso a novos mercados. • Relacionamentos são dinâmicos; • Relacionamentos são mutáveis; • Promovem interações.
Oliver (1990); Cândido; Abreu (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos ambientais e organizacionais; • Experiência da diretoria da rede; • Ambiente de negócios; • Aspectos antropológicos e socioculturais; • Políticas macroeconômicas; • Processo de formação.
Hall (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos ambientais
Rech, Testa; Luciano (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Interação social; • Melhor alocação dos recursos; • Alavancagem de competências; • Maior flexibilidade e agilidade; • Divisão dos custos e riscos; • Melhoria na competitividade; • Maior transferência de informação e tecnologia .
Brito (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura dinâmica; • Relações entre os atores da rede; • Relações entre os atores da rede são mutáveis.
Perim Filho (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Negociam recursos; • Visam o alcance de objetivos coletivos e individuais.
Resende; Mendonça, Araújo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Organização coletiva; • Formalização; • Centralização;

	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração entre as empresas.
Scott (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura formada dos relacionamentos; • Relacionamentos Interorganizacionais (RIO); • Transações; • Ligações de recursos.
Oliver; Ebers, (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço; • Proximidade geográfica.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2012).

2.3 Breve Caracterização do Varejo Farmacêutico

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo (PARENTE, 2000). Ao mesmo tempo, o varejo no Brasil vem passando por profundas transformações face às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do ambiente de negócios em que opera. O consumidor está mais exigente e exerce uma pressão maior sobre os preços e, conseqüentemente, sobre as margens de lucro (ROSENBLUM, 2002; PIGATO, 2005). A pressão do custo de manutenção dos estoques em decorrência de taxas de juros relativamente elevadas, uma vez que a inflação situa-se em níveis mais baixos e estáveis, constitui outro fator que impacta a rentabilidade do setor (CASTRO; BASTOS; SANTOS, 2007).

Segundo dados do IBGE (2011) em junho/2011, o comércio varejista brasileiro apresentou uma variação de 0,2% para o volume de vendas e 0,6% para a receita nominal, na relação mês/mês anterior com ajuste sazonal, completando dois meses de resultados positivos no que tange ao volume de vendas (após a queda de abril) e crescimento da receita nominal de vendas pelo décimo quinto mês consecutivo. Nas séries sem ajuste sazonal, as taxas para o volume de vendas foram de 7,1% sobre junho/2010 e de 7,3% e 8,9% nos acumulados para o primeiro semestre de 2012 que indica a projeção dos últimos 12 meses. Para os mesmos indicadores, a receita nominal de vendas apresentou taxas de variação de 12,1%, 12,2% e de 13,3%, respectivamente conforme Tabela 1.

Tabela 01: Variação do comércio Varejista Brasileiro (2010/2011)

Período	Volume de Vendas	Receita Nominal
Junho/Maio	0,2%	0,6%
Média Móvel Trimestral	0,3%	0,7%
Junho 2011/Junho 2010	7,1%	12,1%
Acumulado de 2011	7,3%	12,2%
Acumulado para 2012	8,9%	13,3%

Fonte: IBGE (2011).

De acordo com a Pesquisa Mensal do Comércio, realizada pelo IDV (2012) (Instituto para o Desenvolvimento do Varejo), as vendas reais do varejo cresceram 6,8% em novembro de 2011 em comparação com o mesmo mês do ano anterior. A pesquisa do IBGE divulgada no dia 12 de janeiro de 2012 (referente a novembro de 2011) apresentou leve alta de 1,3% em relação ao mês imediatamente anterior (outubro de 2011) (IDV, 2012; IBGE, 2012). Prejudicado pela queda de 2,9% nas vendas do segmento de veículos e motos, o varejo ampliado (classificação que adiciona ao varejo tradicional o atacado e varejo de materiais de construção, veículos e peças) apresentou alta de 3,2% nas vendas em relação a novembro de 2010 e leve alta de 1,5% em relação ao mês imediatamente anterior conforme Tabela 2.

Tabela 02: Volume de vendas do comércio varejista segundo grupos de atividade - Novembro 2011

ATIVIDADES	2010			2011			ACUMULADO	
	MÊS/MÊS ANTERIOR (*)			MÊS/IGUAL MÊS DO ANO ANTERIOR			Taxa de Variação	
	SET	OUT	NOV	SET	OUT	NOV	NO ANO	12 MESES
COMÉRCIO VAREJISTA (**)	0,5	0,0	1,3	5,2	4,2	6,8	6,7	7,0
1 - Combustíveis e lubrificantes	-1,1	0,7	1,6	-1,2	-0,6	1,4	1,7	2,1
2 - Hiper, supermercados, prods. alimentícios, bebidas e fumo	0,2	0,0	1,3	3,5	2,3	6,3	4,0	4,2
2.1 - Super e hipermercados	0,3	0,0	1,3	3,6	2,3	6,3	4,0	4,2
3 - Tecidos, vest. e calçados	1,4	-1,0	-0,5	0,7	-2,2	0,4	4,1	5,0
4 - Móveis e eletrodomésticos	1,3	0,8	0,3	16,0	13,1	12,3	16,8	16,9
5 - Artigos farmacêuticos, med., ortop. e de perfumaria	2,8	-2,1	1,0	10,9	7,5	8,6	10,0	10,4
6 - Equip. e mat. para escritório informática e comunicação	-4,1	4,4	6,0	7,6	28,8	28,8	17,6	18,6
7 - Livros, jornais, rev. e papelaria	-1,1	2,9	8,6	2,7	4,4	5,5	7,0	9,0
8 - Outros arts. de uso pessoal e doméstico	0,0	-0,1	1,2	-0,1	0,5	2,5	4,1	4,8
COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO (***)	0,7	-0,3	1,5	4,7	1,6	3,2	6,9	7,7
9 - Veículos e motos, partes e peças	1,5	-2,6	4,6	3,6	-3,8	-2,9	6,9	8,4
10. Material de Construção	0,7	0,1	1,3	6,5	6,8	6,0	9,5	10,0

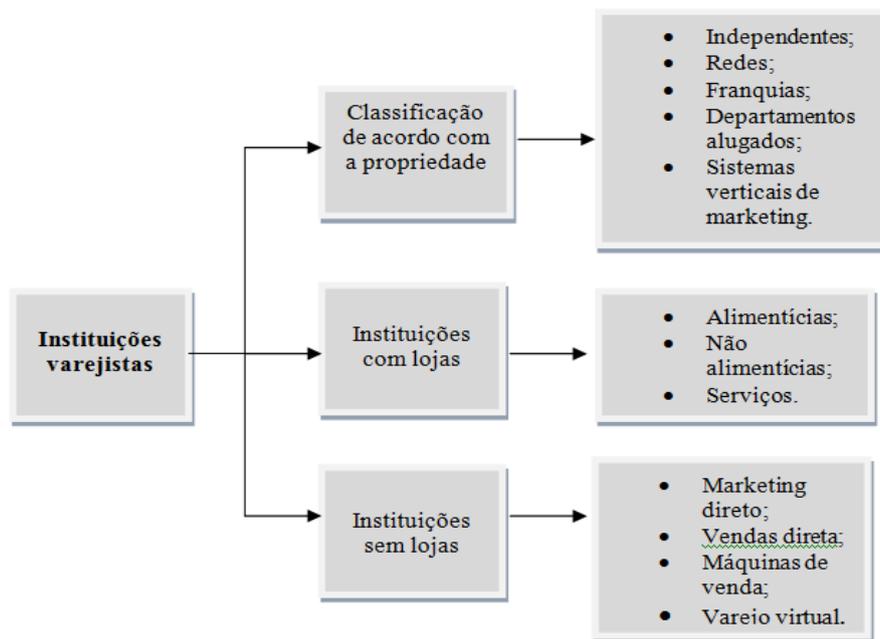
* Série com ajuste sazonal. Obs.: O comércio varejista é composto pelas atividades numeradas de 1 a 8. O comércio varejista ampliado é composto pelas atividades numeradas de 9 a 10.
Fonte: Gouvêa de Souza (2011) adaptado de NE&PE/GS&MD *apud* IBGE (2011).

Verifica-se que o setor farmacêutico teve uma leve queda no ano de 2010 (2,1%), mas em compensação no ano seguinte no mesmo período o setor cresceu 7,5%. Em seguida, no mês de novembro/2011, houve mais um incremento de 1,5%, perfazendo um total de 8,6%, ou seja, o setor fechou o ano de 2011 com um crescimento de 10,4%, conforme Tabela 2.

A A.T. Kearney, uma importante consultoria internacional de negócios, fez um estudo em que classifica os 30 melhores países em desenvolvimento para expansão do varejo em todo o mundo nos últimos dez anos. O índice classifica a atratividade da expansão do varejo em países emergentes com base no risco econômico e político, no mercado local de varejo e na diferença entre o crescimento do produto nacional bruto e o crescimento do varejo de cada país. Nesse estudo foram classificados cinco países: China, Índia, Rússia, Vietnã e Chile com melhor trajetória de crescimento do varejo, os quais têm superado outros mercados emergentes. Assim, no ano de 2011 a A.T. Kearney divulgou que a Ásia é fundamental para a economia global e que a América do Sul está emergindo com um potencial de crescimento no setor varejista. O Brasil lidera o ranking, seguido do Uruguai e Chile. Segundo o estudo, o Brasil é a oitava maior economia mundial por apresentar uma expectativa de crescimento do PIB em 5% nos próximos anos, em virtude do país possuir uma grande população, principalmente urbana, o que ajuda no incremento das vendas no setor varejista (IDV, 2012).

Neste aspecto, as instituições varejistas podem ser classificadas segundo diversos critérios, conforme ilustrado na Figura 8. Sendo assim, inicialmente são comentados as categorias varejistas caracterizadas de acordo com o tipo de propriedade. Em seguida, as instituições varejistas são categorizadas em dois principais sistemas: varejo com loja e varejo sem loja. Os varejistas com lojas estão classificados em três espécies: varejo alimentar, varejo não alimentar e varejo de serviços. Os varejistas sem lojas estão classificados em *marketing* direto, venda direta, máquina de venda automática e varejo (PARENTE, 2000, p.24).

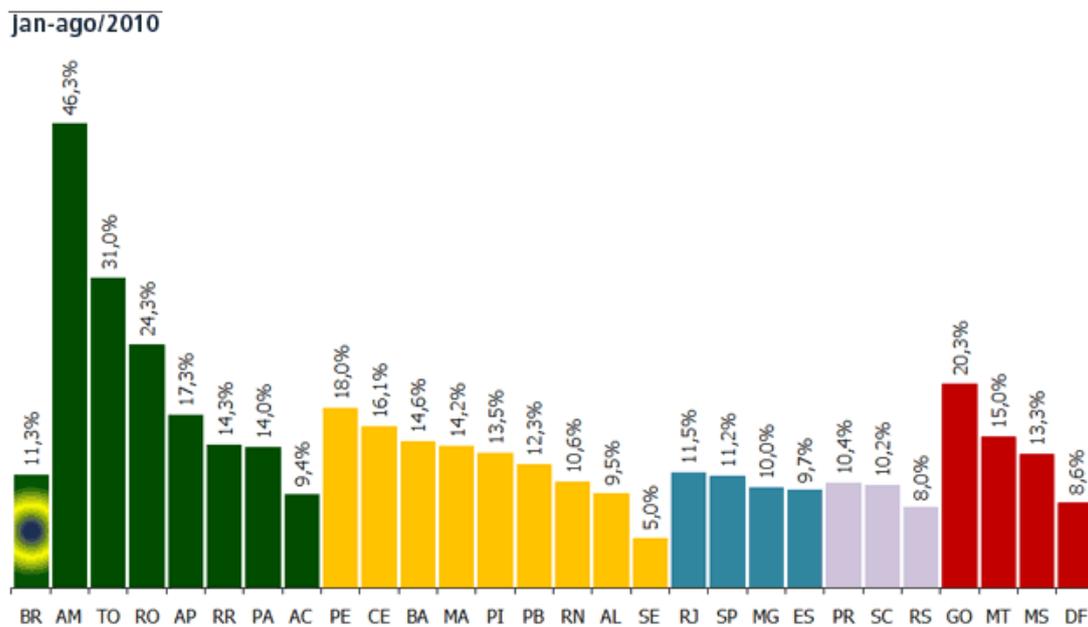
Figura 08: Classificação das Instituições Varejistas



Fonte: Parente (2000, p. 25).

Verifica-se no Gráfico 1 que no ano de 2010 a região Norte foi onde o varejo mais evoluiu, seguida da região Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul.

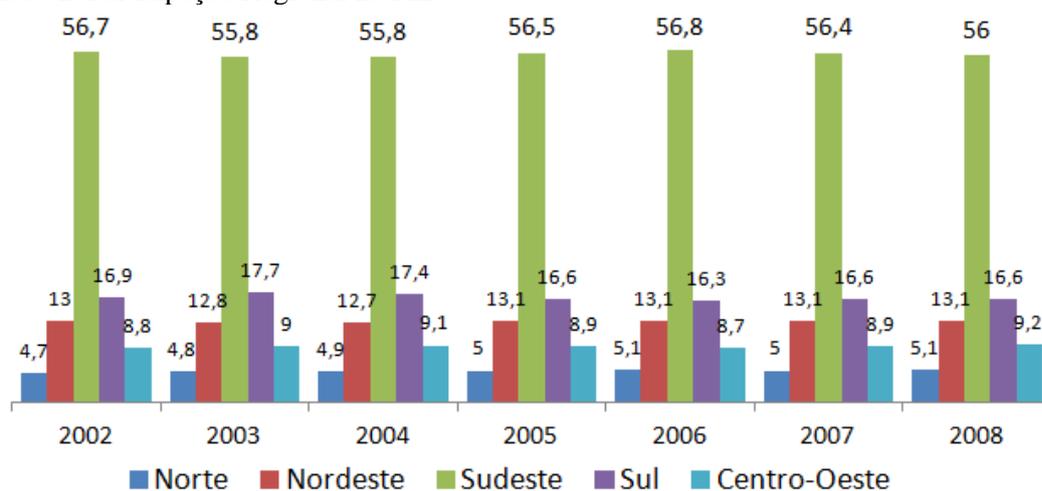
Gráfico 01: Evolução do varejo Brasileiro e Regional – Variação percentual por Estado.



Fonte: IBGE (2011).

Mas é na região Sudeste, onde se encontra a maior parcela da atividade econômica do Brasil, com expressiva participação regional do PIB do varejo de 2002 a 2008, conforme Gráfico 2; foi a que mais prevaleceu em virtude de está concentrada nos estados desta região a maior economia do país, bem como as indústrias e a população de consumo.

Gráfico 02: Participação Regional no PIB



Fonte: IBGE (2011).

O comércio varejista do estado de São Paulo começou o ano de 2012 mostrando pessimismo influenciado pelas previsões de contágio da economia doméstica pela crise externa. O setor varejista fechou o ano de 2011 com um crescimento de 4% no faturamento real, na comparação com o ano de 2010. Portanto, o comércio varejista de São Paulo encerrou o ano de 2011, com faturamento de 331,96 bilhões de reais, valor que supera em 32,9 bilhões de reais do faturamento de 2010 (299,06 bilhões de reais). O Estado de São Paulo representou em 2011 28,7% do faturamento nacional do setor varejista, ou seja, em 2011 foi de 1,15 trilhões de reais (FECORMÉRCIO–SP, 2012).

Uma variável fundamental ao desempenho do comércio varejista do Estado de São Paulo foi o consumo das famílias, que foi mantido. Um dos fatores determinantes para tanto foi o Nível de Confiança do Consumidor (ICC), que permaneceu acima dos 150 pontos ao longo de todo o ano de 2011. O ICC é medido em uma escala que varia de 0 a 200 pontos e denota otimismo quando acima de 100 pontos (FECOMÉRCIO-SP, 2012).

Outro ponto indicado pela da Fecomércio-SP para explicar o crescimento do faturamento do varejo em 2011 no Estado de São Paulo foi a evolução do acesso ao crédito. Apesar de o Banco Central do Brasil ter adotado as chamadas medidas macro prudenciais em 2010 e a taxa média de juros para pessoas físicas ter subido cinco pontos percentuais até setembro de 2011, o nível de concessões de empréstimos aumentou mais de 4%, em termos reais, no mesmo período (FECOMÉRCIO-SP, 2012)

A manutenção dos níveis de emprego e renda no decorrer de 2011 também foi importante para o bom desempenho do comércio varejista no Estado de São Paulo em 2011. A taxa de desocupação, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), atingiu em outubro 5,8% da população economicamente ativa (PEA). A massa real de rendimentos das famílias cresceu 5,7% em 2011 (FECORMÉRCIO-SP, 2012; IBGE, 2011).

A conjunção dos fatores permitiu o crescimento do consumo sem aumento do nível de inadimplência no Estado de São Paulo. A Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) mostrou que apenas 41% das famílias estão endividadas na capital paulista em 2011. As famílias com contas atrasadas são somente 8% do total, menor nível desde que a pesquisa foi iniciada, em fevereiro de 2004. Assim, de acordo com a Fecomércio-SP, o nível de inadimplência também é o menor da série da histórica do Estado de São Paulo. Pelo levantamento desta pesquisa, só 3,3% das famílias afirmaram não ter condições de pagar total ou parcialmente suas dívidas, o que também influenciou na evolução das vendas no setor varejista do Estado de São Paulo (FECOMÉRCIO-SP, 2012).

A acirrada competição entre empresas tem provocado constantes alterações nos ambientes interno e externo, requerendo habilidades dos gestores e exigindo novos desenhos organizacionais (LIVATO, 2008). A importância de associativismo, na forma de redes de cooperação interempresariais, tem sido desenvolvida gradativamente em vários setores do varejo brasileiro, o que pode ser deparado atualmente em lojas dos ramos de materiais de construção, farmácias e supermercados, e entre os outros setores que se organizam em rede. No entendimento de Olivares (2002, p. 13), “o contexto das organizações nos últimos anos vem sofrendo uma série de mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que estão provocando grande impacto na gestão moderna”.

As farmácias e drogarias são o principal canal de dispensação de remédios para a população brasileira. O Brasil é o quarto mercado de consumo de medicamentos no contexto mundial, segundo o instituto *IMS Health* (FEBRAFAR, 2012). O mercado brasileiro de farmácias e drogarias apresenta números que surpreendem muitos pesquisadores. Em todo o país, segundo a Associação Brasileira de Comércio Farmacêutico (ABCFARMA, 2012) são mais de 60.000 estabelecimentos que vendem medicamentos, um para cada grupo de 2.880 habitantes. Para se ter uma ideia da elevação verificada, a França apresenta uma proporção de um estabelecimento para cada 2.648 habitantes; na Espanha o número é de um para cada 2.001 habitantes e na Inglaterra um para cada 3.873 habitantes. A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera ideal uma farmácia para cada 10.000 habitantes (MAGALHÃES, 2009; ABCFARMA, 2012).

Sobre desempenho das redes farmacêuticas, a Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias afirma que este setor cresce acima da média do comércio. Dados divulgados por essa associação revelam que as vendas das redes de varejo farmacêutico associadas à ABRAFARMA (2012) fecharam o período de janeiro a dezembro de 2010 com um crescimento nominal de 18,03% no faturamento, ante o mesmo período de 2009; o que representou R\$ 17.013 bilhões em vendas no período avaliado. Já a venda de não medicamentos no mesmo período teve um crescimento nominal de 16,94% no faturamento em comparação ao período de 2009, o que representou R\$ 12.230 bilhões em vendas no período pesquisado, conforme Tabela 3 (ABRAFARMA, 2012).

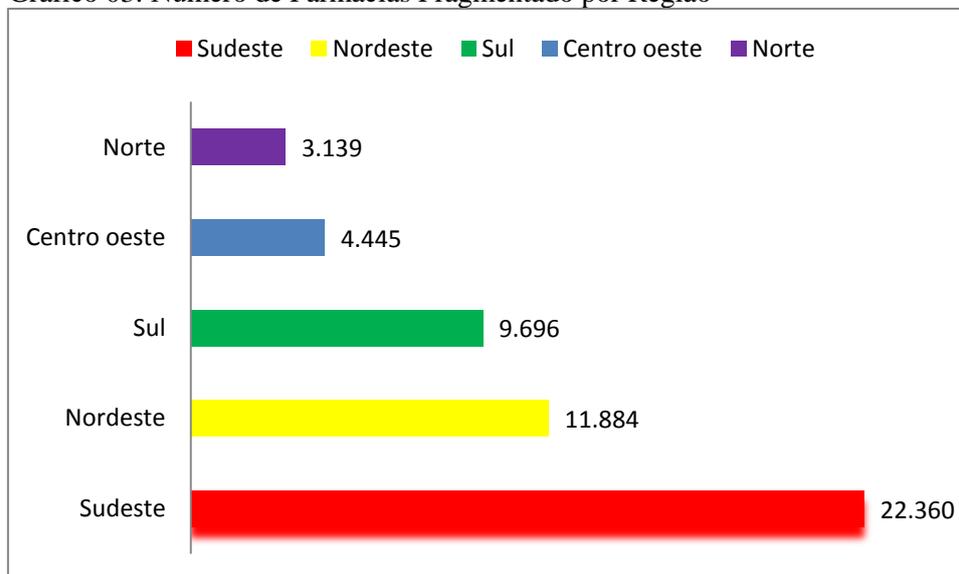
Tabela 03: Desempenho das Redes Associadas à Abrafarma 2009-2010

Índice	Janeiro a Dezembro 2009	Janeiro a Dezembro 2010	Comparativo (%)
Vendas	R\$ 14.413.926.002,00	R\$ 17.013.021.380,00	18,03%
Vendas de medicamentos	R\$ 10.458.670.872,00	R\$ 12.230.023.449,00	16,94%
Vendas de não medicamentos	R\$ 3.955.255.131,00	R\$ 4.782.997.931,00	20,93%
Vendas de genéricos	R\$ 1.466.873.388,00	R\$ 1.778.053.544,00	21,21%
Vendas com entrega em domicílio	R\$ 720.757.604,00	R\$ 723.892.886,00	0,43%
Programa Aqui tem Farmácia Popul	R\$ 147.934.053,00	R\$ 139.215.515,00	-5,89%
Clientes atendidos	R\$ 502.449.503,00	R\$ 557.607.885,00	10,98%
Clientes - entrega em domicílio	R\$ 12.557.951,00	R\$ 12.246.352,00	-2,48%
Clientes - Farmácia Popular	R\$ 6.710.926,00	R\$ 6.213.735,00	-7,41%
Unidades vendidas	R\$ 1.349.236.433,00	R\$ 1.502.297.195,00	11,34%
Unidades vendidas - Farmácia Popu	R\$ 14.152.369,00	R\$ 12.828.879,00	-9,35%

Fonte: extraído do banco de dados FIA – Fundação Instituto de Administração (ABRAFARMA, 2012).

Segundo dados da FEBRAFAR (2012), a região que se concentra o maior número de farmácias no Brasil é a região Sudeste representando 57,5%, seguida da região Nordeste representando 15,4%, conforme explicita o Gráfico 3. Tal realidade se justifica em virtude dessas regiões concentrarem o maior número de redes de farmácias. No caso da região Sudeste é possível destacar a Drogasil, Onofre, Drogaria Pacheco Drogaria São Paulo e farmácias independentes. Na região Nordeste a rede que mais predomina é a rede Pague Menos, além de farmácias independentes. A região Norte conta com 4,1%, sendo a região de menor concentração quanto ao menor número de farmácias, o que pode ser justificado em função de não haver redes de farmácias nessa região, e sim somente farmácias independentes.

Gráfico 03: Número de Farmácias Fragmentado por Região



Fonte: Febrifar (2012).

O comércio farmacêutico brasileiro é regido pela Lei 5.991 de 17 de dezembro de 1973, decretado pelo ex-presidente da república Ernesto Geisel. Tal legislação não informa quais produtos não devem ser vendidos nas farmácias. A lei informa somente o canal para a venda de medicamentos (BRASIL, 2012).

Assim, essa lacuna na lei fez com que a ABCFARMA - Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico impetrasse uma liminar contra a ANVISA buscando modificar a RDC-44/99, que impõe que o setor farmacêutico comercialize somente medicamentos. Com essa liminar em vigor, o setor farmacêutico varejista pode comercializar produtos que não

sejam medicamentos que estão dispostos na lei, como produtos de higiene e beleza, dentre outros (ABCFARMA, 2012).

No Estado de São Paulo a comercialização de não medicamentos é regida pela lei 12.623/2007, que informa que o comércio varejista farmacêutico poderá comercializar artigos de conveniência sobre critérios de segurança, higiene e embalagem de modo a proporcionar segurança ao consumidor. Assim, os produtos listados por esta lei são: leite em pó; pilhas; meias elásticas; colas; cartões telefônicos; cosméticos; isqueiros; água mineral; produtos de higiene pessoal; bebidas lácteas; produtos dietéticos; repelentes elétricos; cereais matinais; balas, doces e barras de cereais; mel; artigos para bebê e produtos de higienização de ambientes (ABCFARMA, 2012).

Neste sentido, os preços dos medicamentos do setor farmacêutico também são regulados por legislação específica que dispõe na lei 10.742/2006 as normas de regulamentação para o setor, tendo ainda criado a Câmara de Regulamentação do Mercado de Medicamentos – CMED.

Esta legislação alterou a lei 6.360/1976, estabelecendo normas de regulação do setor farmacêutico com a finalidade de promover a assistência farmacêutica à população, por meio de mecanismos que estimulem a oferta de medicamentos e a competitividade do setor. A lei também é aplicada às empresas produtoras de medicamentos, às farmácias e drogarias, aos representantes, às distribuidoras de medicamentos e, de igual modo, a quaisquer pessoas jurídicas de direito público ou privado, inclusive associações de entidades ou pessoas, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica que, de alguma maneira, atuem no setor farmacêutico (BRASIL, 2012).

A CMED todos os anos lança a resolução que o setor farmacêutico pode definir os preços dos medicamentos. No dia 14 de março de 2011, a resolução nº 4 foi publicada no Diário Oficial da União dando conta do PMC – Preço Máximo ao Consumidor, que busca disciplinar a publicidade dos preços dos produtos farmacêuticos e define as margens de comercialização para os mesmos. A resolução informa que as empresas produtoras deverão dar ampla publicidade aos preços dos seus medicamentos, por meio de publicações especializadas de grande circulação e que as unidades de comércio varejista deverão manter a

disposição dos consumidores e dos órgãos de defesa do consumidor as listas dos preços de medicamentos atualizados e calculados (ABCFARMA, 2012).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é o estudo do método; caracterizando-se como o caminho a ser seguido para a elaboração da ciência (YIN, 2010). Esta etapa da investigação exige do pesquisador atenção e cuidado, pois além de descrever as técnicas empregadas na pesquisa, também se faz necessário explicar o método utilizado na análise dos dados de um estudo. Assim, a metodologia de pesquisa aplicada de forma correta é importante na aplicação do método científico, pois no entendimento de Martins; Theóphilo (2009, p. 37), "o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa".

Este estudo foi realizado em uma rede atuante no setor de varejo farmacêutico no Estado de São Paulo, cuja relevância se dá em virtude da rede analisada existir a quatorze anos. A diretoria da rede tem notória experiência na gestão de redes de cooperação, como também aprofundado conhecimento e vivência no setor farmacêutico brasileiro. Não obstante, a quantidade de empresas conveniadas à rede é relevante, alcançando 41 empresas associadas. Cabe ainda ressaltar que o varejo farmacêutico carece de estudos mais aprofundados, pois, percebe-se que é pouco explorado no meio acadêmico, que voltou sua atenção mais a estudos direcionados à indústria.

Não obstante, não fosse o segmento de varejo farmacêutico e a rede analisada relevante face às características já expostas, a cooperação verificada na rede em foco, por ser um fenômeno complexo, mostra-se também de grande relevância na ação econômica do mercado em questão, pois é por meio desta atividade que as empresas interagem com o ambiente, acessando assim os recursos necessários à competitividade. Assim, o fenômeno merece um estudo mais aprofundado buscando-se uma melhor compreensão de suas principais características.

Neste capítulo são apresentadas as principais características metodológicas da pesquisa de campo, bem como os procedimentos utilizados para o delineamento do instrumento de pesquisa que foi aplicado. Também foram descritas as características dos aplicativos empregados para a análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 Método

O presente estudo é de natureza descritiva. Pesquisas descritivas buscam descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de observações, questionários, entrevistas ou discussões em grupo (MICHEL, 2009). Busca relacionar e responder as questões levantadas na definição do problema de pesquisa. Segundo Sampieri; Colado; Lúcio (2006, p. 100), a pesquisa descritiva busca “descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como se manifesta determinado fenômeno”.

Acerca dos propósitos da pesquisa, a perspectiva teórica e o problema, apontam para a adoção de uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa, como também o uso de dados primários e secundários. Tal abordagem é a mais indicada para explorar processos que ocorrem em organizações, uma vez que possibilita interpretar e explicar tais fenômenos (GODOY, 1995; GODOI, BANDEIRA-DE-MELO, SILVA, 2006; YIN, 2010).

A análise utilizada neste estudo foi o estudo de caso, a partir da pesquisa junto a uma rede de empresas atuante no setor de varejo farmacêutico do Estado de São Paulo, composta por 41 empresas associadas. O método de estudo de caso permite o agrupamento de um número expressivo de dados, exigindo coleta intensiva no local da pesquisa (YIN, 2010). A elaboração de teorias a partir de estudos de caso é indicada nos estágios iniciais de pesquisa, por fornecer uma nova perspectiva para um tema já pesquisado (EISENHARDT, 1989; STAKE, 2000).

Portanto, o método apresentado numa pesquisa é utilizado para a solução do problema evidenciado. Utilizou-se uma abordagem multimétodos, uma vez que uma estratégia de pesquisa comumente não é aplicada sozinha. Uma vez combinados, os diferentes métodos podem ser benéficos à evolução do estudo.

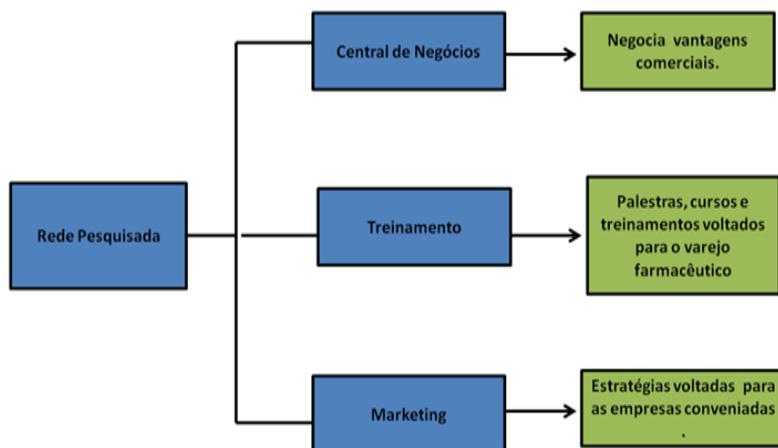
Numa pesquisa tanto qualitativa como quantitativa, é necessária a fundamentação em uma teoria científica para se aproximar à veracidade dos fatos. Dessa maneira, não se distingue de outras formas de conhecimento, o que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais (GIL, 2006). Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua

verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilita chegar ao conhecimento científico (YIN, 2010). Face ao exposto, o cunho descritivo da presente pesquisa teve como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis existentes (GIL, 2006).

3.2 Universo e Amostra

O universo da presente pesquisa foi constituído pelas farmácias conveniadas a uma rede de cooperação do segmento de varejo farmacêutico sediada no município de São Paulo (SP) - a rede Refarma. Atualmente tal universo é composto por 41 empresas conveniadas à rede em foco, segundo dados de sua diretoria. O processo de amostragem por acessibilidade e conveniência restringiu a amostra às onze empresas da rede Refarma atuantes no município de São Paulo. Tal amostra é representativa, uma vez que as empresas selecionadas representam o grupo de associados mais antigo na rede, atuando desde a sua fundação. Dessa forma, foram selecionados o diretor da rede Refarma e onze proprietários-gestores das associadas atuantes na capital de São Paulo. A estrutura de serviços da rede pesquisada é estruturada em três bases de serviços, conforme evidencia a Figura 9 exposta a seguir.

Figura 09: Estrutura de serviços da rede pesquisada



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados de pesquisa (2012).

3.3 Tipo de Pesquisa

O projeto iniciou-se a partir de pesquisa documental com base na revisão da literatura científica disponível para escolha dos referenciais mais adequados relacionados ao problema pesquisado, bem como *sites* governamentais que regem o setor farmacêutico no país. Posteriormente, foi analisado o seguinte conjunto de dados secundários: estatuto da rede, código de ética, informações disponíveis no *site* da Refarma e demais documentos necessários à fundamentação desta pesquisa. Tal expediente baseia-se na argumentação de Pádua (2007) ao relatar que todo levantamento bibliográfico é de caráter provisório o quê, no caso desta pesquisa, fatalmente foi revisado, ampliado e readequado à medida que a pesquisa evoluía, visando assim estabelecer os parâmetros necessários à sua melhor abordagem.

A pesquisa caminhou em duas frentes distintas, a saber: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. Em ambos os casos os instrumentos qualitativo e quantitativo foram elaborados pela autora com base no referencial teórico acerca dos temas em estudo. Na sequência são expostos detalhes de cada frente de pesquisa.

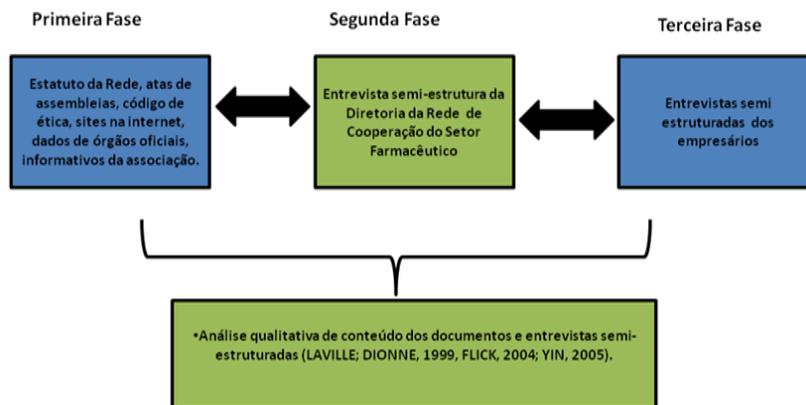
3.4 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador maior familiaridade com o fenômeno estudado, bem como possibilita uma visão holística do evento em questão, sendo empregada com frequência nos processos que ocorrem nas organizações. Este tipo de pesquisa preocupa-se em analisar o mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto entre o pesquisador e a situação estudada, e podendo ser conduzida por diferentes caminhos (GODOY, 1995). Assim, a metodologia qualitativa é útil para fenômenos com caráter dinâmico, principalmente os que consideram o próprio processo como objeto de análise (BALBASTRE, 2003). Portanto, a pesquisa qualitativa é uma forma não estruturada de exploração, sendo importante para se ampliar o conhecimento do contexto do problema (GODOY, 1995; MALHOTRA, 2001).

A pesquisa qualitativa empregou a análise de conteúdo por ser o método mais apropriado para este tipo de pesquisa. Ela teve três etapas distintas, conforme evidencia a Figura 10. Na primeira fase foram pesquisados boletins informativos da rede, relatórios gerenciais, documentos cadastrais dos associados fornecidos pela rede, revistas especializadas

do setor, atas de assembleia da rede, estatuto, código de ética, *sites* na internet, dados de órgãos oficiais. A segunda fase contou com entrevistas aos membros da diretoria da rede em foco, amparada por questionário semiestruturado aplicado aos sujeitos respondentes. Na terceira fase foram entrevistados onze proprietários de empresas conveniadas à rede sediadas no município de São Paulo, também com a utilização de questionário semiestruturado, buscando-se assim melhor compreender os objetivos propostos pela pesquisa.

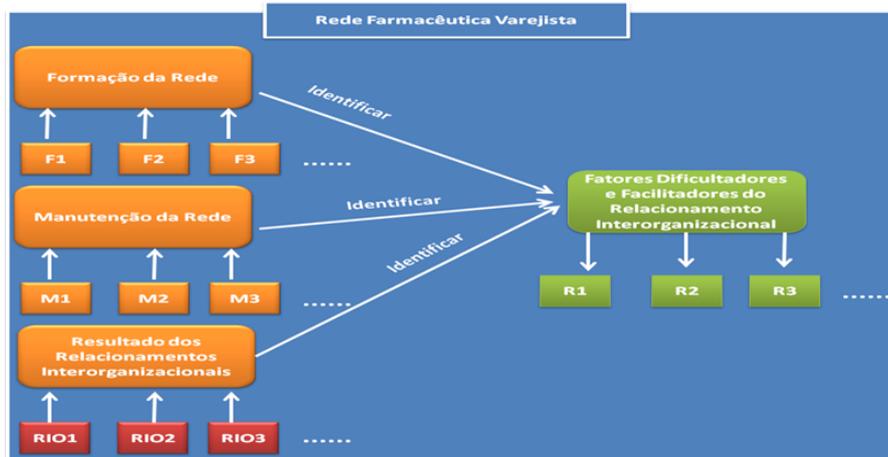
Figura 10: Procedimentos metodológicos da fase qualitativa



Fonte: elaborada pela autora (2012).

Após o encerramento das três etapas da pesquisa qualitativa, os dados coletados foram tabulados com os dados obtidos na fase quantitativa, visando assim agregar maior credibilidade aos resultados da pesquisa como um todo. A Figura 11 expõe, de forma condensada, as principais vertentes de pesquisa almejadas na fase qualitativa.

Figura 11: Modelo empírico da fase qualitativa



Fonte: elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2012).

A Figura 11 demonstra o modelo empírico da pesquisa qualitativa, no que se refere à formação da rede em estudo. A letra ‘F’ indica as práticas que se pretendeu identificar quanto à formação da rede, os objetivos que a rede perseguiu quando se formou e os fatores que facilitaram e dificultaram a sua formação, sendo verificado também tanto na diretoria da rede, quanto nas empresas conveniadas.

Os fatores identificados a partir das empresas selecionadas participantes da rede e à diretoria estão abaixo relacionados no Quadro 9.

Quadro 09: Parâmetros para identificar a formação da rede

Diretoria da Rede	Empresas Associadas à Rede Refarma
Formação da Rede	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os motivos que levaram a formação da Associação? 2. Quais eram os objetivos que a Associação perseguia quando da sua formação? 3. Quais foram os fatores que facilitaram a formação da Associação? 4. Quais foram os fatores que dificultaram a formação da Associação? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião a rede Refarma alcançou os objetivos para os quais ela foi criada ? 2. Na sua opinião quais foram os fatores que facilitaram a formação da rede Refarma ? 3. Na sua opinião quais foram os fatores que dificultaram a formação da rede Refarma? 4. O senhor sabe dizer quais foram os motivos que levaram a formação da rede Refarma ? 5. O que a sua empresa buscou ao associar-se na Refarma? 6. Quais eram os objetivos da sua empresa com o relacionamento com a rede? Eles foram alcançados? E como ocorreu? 7. Atualmente o que faz a sua empresa a permanecer associada à rede Refarma ? 8. Há quanto tempo a sua empresa está atuando no setor farmacêutico ? 9. O senhor tem outra loja além dessa? 10. Essa filial que o senhor tem, surgiu após a sua associação a rede Refarma ? 11. As principais vendas estão concentradas em medicamentos ou em produtos de não medicamentos como, perfumaria, cosméticos, dentre outros ? 12. Quais são os objetivos que a sua empresa persegue no setor farmacêutico? 13. Quais as principais dificuldades que a sua empresa enfrenta ? 14. Como a sua empresa busca ser competitiva perante a concorrência ? 15. O senhor faz algum planejamento para a sua empresa?

Fonte: elaborado pela autora (2012).

Quanto à manutenção da rede, a letra ‘M’ indica quais são as ações que a rede executa para sua manutenção, os objetivos que a rede persegue, a principal ação que executa, como são tomadas as decisões, como ocorre a competição entre as empresas, se elas competem ou concorrem entre si, os fatores facilitadores e dificultadores da manutenção da rede, se existem diferenças significativas entre as empresas associadas (tais como porte, tamanho e faturamento), dentre outros. Os principais aspectos relacionados à manutenção da rede identificados junto às empresas participantes da rede e à diretoria estão abaixo relacionados, conforme expõe o Quadro 10:

Quadro 10: Parâmetros para identificar a manutenção da rede

Diretoria da Rede e Empresas Associadas à Rede Refarma
Manutenção
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualmente, quais são os objetivos que a Associação persegue? 2. Quais são as principais ações da Associação? 3. Como são tomadas as decisões? Como os associados participam de tais decisões? 4. Como ocorre a competição entre os associados? Existem normas e padrões de concorrência entre eles? O que predomina: cooperação ou competição? 5. Quais são os fatores que facilitam a ação da associação? 6. Quais são os fatores que dificultam a ação da associação? 7. Existe muita diferença entre os associados? (tamanho, faturamento, etc). 8. Em sua opinião as empresas têm o mesmo poder de decisão? 9. Em caso negativo, quais fatores intervêm no poder de decisão: faturamento, tamanho da loja, quantidade de lojas? 10. Em sua opinião a rede apresenta qual característica mais marcante das abaixo mencionadas? <ol style="list-style-type: none"> a) Uma rede orientada para o mercado; b) Uma rede que se adapta de acordo com a cadeia de valores; c) Uma rede que se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns.

Fonte: elaborado pela autora (2012).

Quanto aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, as siglas RIOs indicadas na Figura 11 identificam quais são os fatores dos resultados provenientes da formação da rede em termos econômicos e não econômicos, se a rede alcançou os objetivos para os quais foi formada e quais foram esses objetivos, o que facilitou o seu alcance, o que dificultou o seu alcance, quais objetivos não foram alcançados e porque não foram alcançados, se existem resultados não esperados (positivos ou negativos) proporcionados pela rede e quais são, se a rede teve algum impacto na geração de emprego, renda ou redução nos tributos para as empresas associadas. Os seguintes fatores foram verificados também nas empresas conveniadas à rede e à diretoria da Refarma: tempo que as empresas participam da rede, o que as empresas buscam ao associarem-se à rede, quais os objetivos das empresas

conveniadas e se os mesmos foram alcançados, e de que forma foram alcançados, bem como quais são os objetivos que fazem as empresas permanecerem associadas à rede. Assim sendo, os resultados identificados junto às empresas participantes da rede e a diretoria estão abaixo relacionados no Quadro 11:

Quadro 11: Parâmetros para identificar os resultados dos RIOs

Diretoria da Rede	Empresas Associadas à Rede Refarma
Resultados dos relacionamentos – Fatores que dificultam e facilitam os RIOs	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os fatores que facilitaram a sua participação na diretoria da rede Refarma; 2. Quais foram os fatores que dificultam a sua participação na diretoria rede Refarma; 3. Atualmente existe algum fator que dificulta a sua participação na diretoria rede Refarma; 4. Atualmente existe algum fator que facilita a sua participação na diretoria rede Refarma. 5. Em sua opinião quais são os objetivos que a rede Refarma deve perseguir para os seus associados; 6. Como é o seu relacionamento com os associados; 7. Em sua opinião existe cooperação entre os associados; 8. O que predomina na sua relação com os associados? Cooperação ou competição? E como isso ocorre? 9. O senhor já identificou algum comportamento oportunista por parte de algum associado? O senhor já se sentiu prejudicado com a ação de algum associado e como isso ocorreu? 10. Em sua opinião todos os associados têm a mesma influência sobre as ações da rede Refarma? O senhor pode citar como ocorre a influência tanto negativa como positiva. 11. Em sua opinião qual a influência da Refarma sobre o nível de cooperação e competição das empresas associadas? 12. A formação da rede influenciou no comportamento competitivo e cooperativo das empresas associadas? Relate como isso ocorreu? 13. Em sua opinião a Refarma está cumprindo os objetivos para o qual foi criada; 14. Quais os benefícios da cooperação com as outras farmácias; 15. Qual a influência da rede na geração de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os fatores que facilitaram a sua participação na rede Refarma; 2. Quais foram os fatores que dificultam a sua participação na rede Refarma; 3. Atualmente existe algum fator que dificulta a sua participação na rede Refarma; 4. Atualmente existe algum fator que facilita a sua participação na rede Refarma. 5. Em sua opinião quais são os objetivos que a rede Refarma deve perseguir para os seus associados; 6. Como é o seu relacionamento com os outros associados; 7. Em sua opinião existe cooperação entre os associados; 8. O que predomina na sua relação com os outros associados? Cooperação ou competição? E como isso ocorre? 9. O senhor já identificou algum comportamento oportunista por parte de algum associado? O senhor já se sentiu prejudicado com a ação de algum associado e como isso ocorreu? 10. Na sua opinião todos os associados têm a mesma influência sobre as ações da rede Refarma? O senhor pode citar como ocorre a influência tanto negativa como positiva. 11. Em sua opinião qual a influência da Refarma sobre o nível de cooperação e competição das empresas associadas? 12. A formação da rede influenciou no comportamento competitivo e cooperativo das empresas associadas? Relate como isso ocorreu? 13. Na sua opinião a Refarma está cumprindo os objetivos para o qual foi criada; 14. Quais os benefícios da cooperação com as outras farmácias; 15. Qual a influência da rede na geração de empregos para as empresas de pequeno e médio porte para o setor farmacêutico; 16. Na sua opinião qual a importância da Refarma para as ações da sua empresa; 17. De que forma a Refarma contribuiu para o

<p>empregos para as empresas de pequeno e médio porte para o setor farmacêutico;</p> <p>16. Em sua opinião qual a importância da Refarma para as ações das empresas associadas.</p>	<p>alcançe dos objetivos da sua empresa e para o desempenho administrativo;</p> <p>18. Quais são as ações da Refarma que mais lhe beneficiam e cite algum exemplo;</p> <p>19. Quais foram os resultados que a participação na Refarma proporcionou a sua empresa?</p> <p>20. Como estão os resultados da empresa após a associação a Refarma e como isso ocorre? Exemplo: aquisição de medicamentos com preços competitivos das grandes redes; melhoramento no desempenho administrativo; melhoramento do atendimento aos clientes; melhoramento da gestão por parte dos funcionários; aprendizagem organizacional; acesso a novos fornecedores; acesso a informações sobre o setor farmacêutico; assessoria jurídica, etc.</p> <p>21. Se a sua empresa não participasse da rede Refarma esses resultados que o senhor mencionou seriam diferentes;</p> <p>22. Há outras vantagens e desvantagens a sua empresa tem em participar da Refarma;</p> <p>23. Houve incremento no número de funcionários na sua empresa após a associação a rede Refarma?</p> <p>24. Após a sua participação na rede Refarma houve mudança no relacionamento do senhor com os funcionários, como política salarial, benefícios, capacitação dos funcionários, etc.</p>
---	---

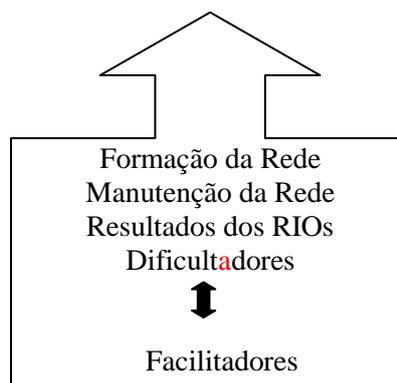
Fonte: elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2012).

Também foram verificados nas empresas quais são os fatores que facilitam a sua participação na rede e os fatores que dificultam sua participação na rede. Foi analisado também como os RIOs ocorrem entre as empresas associadas e a rede Refarma, se há cooperação ou competição entre os associados. Buscou-se verificar também se os associados já identificaram algum comportamento oportunista por parte de algum participante, e se isso já prejudicou os demais. E ainda se todos os associados têm a mesma influência sobre as ações da rede e, em caso de negativo, como isso ocorre.

A letra (R) simboliza os resultados alcançados pela pesquisa de campo a partir dos dados coletados nas três etapas previstas na pesquisa qualitativa. Dessa forma, a pesquisa buscou indicar quais fatores dificultam e quais fatores facilitam os relacionamentos interorganizacionais da rede que é objeto desse estudo e, posteriormente, compará-los aos resultados da pesquisa quantitativa. A Figura 12 expõe as onze empresas entrevistadas, além da diretoria da rede, bem como o tempo de duração das entrevistas.

Figura 12: Entrevistas realizadas na pesquisa de campo.

Associados a Rede	Instrumento	Duração da Entrevista
Empresa 1	Semiestruturado	37 min.
Empresa 2	Semiestruturado	1 hora e 11 min.
Empresa 3	Semiestruturado	22 min.
Empresa 4	Semiestruturado	1 hora
Empresa 5	Semiestruturado	28 min.
Empresa 6	Semiestruturado	16 min.
Empresa 7	Semiestruturado	30 min.
Empresa 8	Semiestruturado	15 min.
Empresa 9	Semiestruturado	16 min.
Empresa 10	Semiestruturado	26 min.
Empresa 11	Semiestruturado	17 min.
Diretoria da Rede		
Diretor	Semiestruturado	57min.



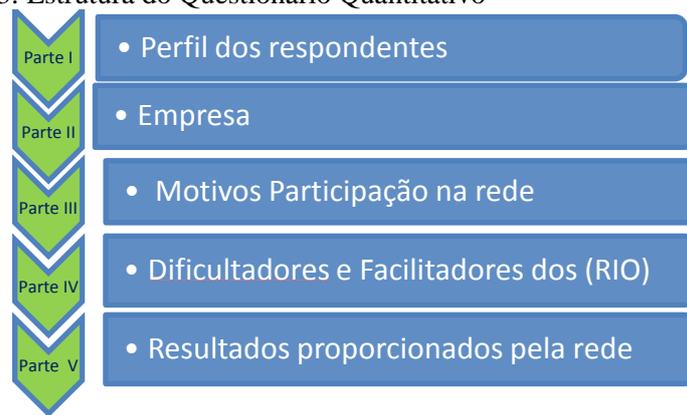
Fonte: elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2012).

A Figura 12 ilustra as entrevistas realizadas, sendo que as empresas estão identificadas por números, tipo de instrumento e o respectivo tempo de duração das entrevistas dos associados à rede, como também a entrevista com o diretor. A adoção deste procedimento deve-se à existência de teorias consistentes da formação e manutenção da rede com a finalidade de analisar o que dificulta e o que facilita resultados dos RIOs.

3.5 Pesquisa Quantitativa

Quanto ao enfoque quantitativo da presente pesquisa, utilizou-se um questionário dividido em cinco partes distintas, o qual fora aplicado aos onze proprietários-gestores das empresas associadas à rede que foram selecionadas, conforme está indicado na Figura 13:

Figura13: Estrutura do Questionário Quantitativo



Fonte: elaborado pela autora (2012).

A seguir são detalhadas cada uma das partes do questionário da pesquisa quantitativa. A parte (1) um do questionário estruturado buscou captar o perfil do gestor respondente, com foco no objetivo da pesquisa levou-se em consideração as seguintes informações:

- 1- Cargo que o respondente desempenha na empresa;
- 2- Nível de escolaridade;
- 3- Gênero;
- 4- Tempo de empresa.

A parte (2) dois do instrumento de pesquisa quantitativa dispunha de questões para a caracterização do perfil da empresa analisada, a saber:

- 5- Tempo que a empresa atua no setor farmacêutico;
- 6- Quantidade de funcionários;
- 7- Faturamento anual;
- 8- Principais tipos de produtos comercializados (medicamentos e não medicamentos);
- 9- Localização da empresa
- 10- Competitividade perante a concorrência;
- 11- Tempo de associação à rede;
- 12- Importância da rede para a empresa;
- 13- Satisfação da empresa em relação aos resultados que a rede vem proporcionando à empresa.

Da terceira (3ª) a quinta parte (5ª), foram aplicados questionários com assertivas para marcação de respostas a partir de escala *Likert* de cinco pontos. Especificamente para a terceira parte, que buscava averiguar os motivos que levaram a empresa a se associar à rede, a escala *likert* apresenta as seguintes possibilidades de resposta às assertivas apresentadas: 1 (um) - Discordo totalmente, 2 (dois) - Discordo parcialmente, 3 (três) - Nem discordo e nem concordo, 4 (quatro) - Concordo parcialmente e, por fim, 5 (cinco) - Concordo totalmente. As assertivas componentes da terceira parte são abaixo expostas:

- M1- Melhorar a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da empresa;
- M2- Ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa;
- M3- Ter acesso a melhores preços de medicamentos;
- M4- Participar juntamente com os funcionários dos treinamentos palestras e cursos oferecidos pela rede;
- M5- Considerar que a rede pode contribuir para o alcance dos objetivos da empresa;
- M6- Considerar que a rede pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento;
- M7- Poder exercer maior influência com os fornecedores;
- M8- Reconhecer que a cooperação entre as farmácias de pequeno e médio porte pode contribuir para crescimento mútuo dessas nesse setor;
- M9- Ter acesso às informações divulgadas pela rede;
- M10- Ter acesso à consultoria jurídica fornecida pela rede;
- M11- Ter acesso às estratégias de *marketing* oferecido pela rede;
- M12 – Obter contato com outras empresas do setor;
- M13- Melhorar a comunicação da empresa com outros associados, trocando informações;
- M14- Fortalecer a empresa contra possíveis crises do setor;
- M15- Poder realizar parcerias com outras empresas do setor;
- M16- Poder participar de eventos e feiras do setor farmacêutico;
- M17- Melhorar o desempenho operacional da empresa;
- M18- Obter contato com novos fornecedores;
- M19- Melhorar o relacionamento com os fornecedores;

M20- Ganhar competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede;

M21- Considerar que a rede pode contribuir para o crescimento da empresa;

M22- Poder oferecer melhores serviços aos clientes;

M23- A empresa foi obrigada a participar da rede.

Já a quarta parte buscava compreender os fatores dificultadores e facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais proporcionados pela participação na rede. Tal seção dispunha das seguintes alternativas de resposta para as assertivas: 1 (um) - Muito dificultador, 2 (dois) - Dificultador, 3 (três) - Nem dificultador e nem facilitador, 4 (quatro) - Facilitador e, por fim, 5 (cinco) - Muito facilitador. As assertivas componentes da quarta parte eram:

DF1- A distância que a empresa está da rede;

DF2- A forma como a rede está sendo conduzida por seus dirigentes;

DF3- O nível de confiança entre os participantes da rede;

DF4- O tipo de concorrência praticado pelos participantes da rede;

DF5- A comunicação entre os participantes da rede;

DF6- Conscientização das empresas do setor farmacêutico sobre a importância da cooperação;

DF7- O nível de interação entre os participantes da rede;

DF8- O tempo que o presidente da rede se dedica a mesma;

DF9- A experiência dos participantes em cooperação;

DF10- O horário de atendimento da rede;

DF11- A frequência com a qual é realizada as reuniões com todos os associados à rede;

DF12- Os horários em que são realizadas as reuniões;

DF13- A experiência do presidente da rede em cooperação;

DF14- Respeito entre os participantes da rede;

DF15- A maneira em que as decisões da rede são tomadas.

A quinta e última parte visava auferir os resultados proporcionados à empresa por sua participação na rede, tendo para cada assertiva a seguinte escala: 1 (um) - Discordo totalmente, 2 (dois) - Discordo parcialmente, 3 (três) - Nem discordo e nem concordo, 4

(quatro) - Concordo parcialmente e, por fim, 5 (cinco) - Concordo totalmente. Esta quinta parte continha as seguintes assertivas:

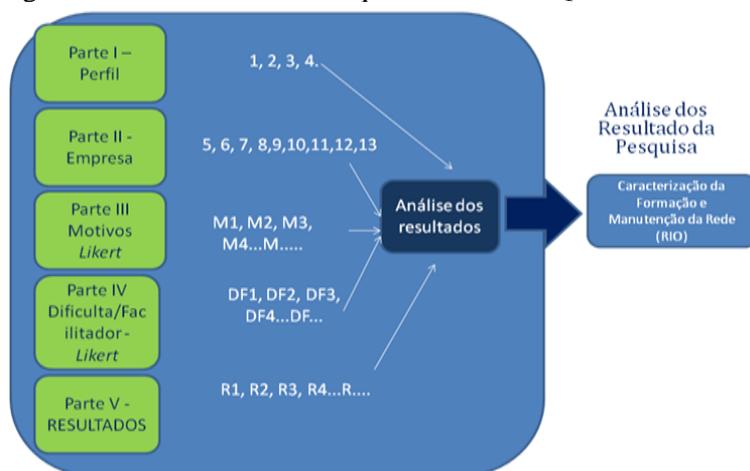
- R1- Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da empresa;
- R2- Obter acesso a novos conhecimentos e melhorou as habilidades de gestão da empresa;
- R3- Teve acesso a melhores preços de medicamentos;
- R4- Melhorou a capacitação dos funcionários por meio de treinamentos palestras e cursos oferecidos pela rede;
- R5- Contribuiu para o alcance dos objetivos da empresa;
- R6- Contribuiu para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento;
- R7- Fortaleceu o poder de influência com os fornecedores;
- R8- A cooperação entre as farmácias de pequeno e médio porte contribuiu para crescimento mútuo do setor;
- R9- Permitiu acesso às informações a empresa sobre o setor farmacêutico;
- R10- Fortaleceu a empresa com consultoria jurídica;
- R11- Permitiu acesso as estratégias de *marketing*;
- R12- Obter contato com outras empresas do setor;
- R13- Melhorou o contato da empresa com outros associados e outras empresas do setor;
- R14- Fortaleceu a empresa contra possíveis crises do setor;
- R15- Permitiu da empresa a realizar parcerias com outras empresas do setor;
- R16- Permitiu a participação da empresa em eventos e feiras do setor farmacêutico;
- R17- Melhorou o desempenho operacional da empresa;
- R18- Permitiu contato com novos fornecedores;
- R19- Melhorou o relacionamento com os fornecedores;
- R20- A empresa ganhou competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede;
- R21- A rede contribuiu para o crescimento da empresa;
- R22- A empresa passou a oferecer melhores serviços aos clientes;
- R23- Promoveu maior cooperação entre os competidores;
- R24- Diminuiu a concorrência desleal entre as empresas do setor;

R25- Permitiu que a empresa tivesse um melhor desempenho em comparação as outras empresas não participantes da rede;

R26- Hoje possuo melhor relacionamento com as associados da rede do que com as empresas que não fazem parte da rede

O método de pesquisa descritiva empregado nesta pesquisa procura descrever situações de mercados a partir de dados primários. Segundo Yin (2010), o método descritivo procura relacionar e responder as questões levantadas na definição do problema de pesquisa, conforme evidencia a Figura 14.

Figura 14: Instrumento da Pesquisa Descritiva Quantitativa



Fonte: elaborado pela autora (2012).

O instrumento da parte quantitativa foi convalidado pelo diretor da Rede Refarma. Não foi possível o pré-teste deste instrumento em alguma empresa, pois, dado a quantidade diminuta de empresas (41 associadas), o pré-teste invalidaria a utilização dos resultados na análise definitiva dos dados coletados. Não obstante, o instrumento foi também analisado e validado por especialistas no tema em estudo.

3.6 Tabulação e Análise dos Resultados

Considerando-se que a pesquisa qualitativa tem como pressuposto que os fatores a serem analisados vão se definindo, à medida que, o estudo se desenvolve, a constituição das categorias de análise utilizou o modelo do tipo misto. Assim, a parte inicial do modelo misto está fundamentada nos pressupostos teóricos referentes ao tema da pesquisa, sendo permitido

modificá-lo em função do que realmente se revela na análise de campo (GODOY, 1995; LAVILLE, DIONNE, 1999; CRESWELL, 2010).

Assim, para atingir os objetivos desta pesquisa, a coleta dos dados ocorreu no período de junho a agosto de 2012. As entrevistas do questionário semiestruturado foram gravadas tanto com os empresários, quanto com a diretoria da rede. Em seguida foi aplicado o questionário estruturado somente aos empresários associados à rede analisada.

A análise dos dados compreendeu três fases, a saber: a) análise das entrevistas, b) análise dos documentos e c) análise do questionário estruturado. Em relação à primeira fase, as entrevistas gravadas foram transcritas e, juntamente com os demais documentos, foram submetidas à análise de conteúdo (CRESWELL, 2010).

Figura 15: Modelo Teórico-empírico da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base em dados de pesquisa (2012).

Após a realização da coleta de dados, foi realizada a tabulação e análise destes, conforme raciocínio exposto na Figura 15. Os dados oriundos da parte qualitativa foram trabalhados por meio da técnica de análise de conteúdo. Já os dados provenientes da parte quantitativa foram tabulados por meio da utilização do *software* SPSS – *Social Package for Social Sciences*, no qual foram geradas as frequências das variáveis analisadas no estudo, visando à geração de resultados quantitativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme disposto na proposta metodológica que orientou a pesquisa de campo, optou-se pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos, pois a sua aplicação permitiu maior esclarecimento dos aspectos evidenciados pela pesquisa na temática proposta.

Portanto, norteando-se pelos objetivos específicos, esta seção utiliza-se de transcrições dos depoimentos dos entrevistados, além de tabelas e gráficos, como forma de melhor apresentar os dados coletados. Além disso, por meio da técnica de triangulação, procurou-se analisar e discutir os pontos convergentes entre as múltiplas fontes de evidências provindas dos métodos utilizados e, ainda, estabelecer relações com o referencial teórico.

Para tanto, a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo foi segregada em subseções descritas a seguir. A primeira subseção procura caracterizar a rede objeto da pesquisa, bem como as organizações participantes da rede que integram a amostra. Na segunda subseção apresenta-se e se discute os resultados referentes aos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais. A terceira subseção discute os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos. Por fim, a quarta subseção trata dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais na visão dos participantes da rede analisada.

4.1 Breve Histórico da Rede Refarma

A rede foco desta pesquisa foi criada em 1998, por meio de um convênio do Sindicato das Farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), tendo se expandido numa assembleia e se transformado posteriormente em associativismo. O termo de adesão da rede firmou o convênio de prestação de serviços de desenvolvimento de gestão empresarial do comércio farmacêutico, sob a nomenclatura de Rede Brasileira de Farmácias e Drogarias (REFARMA), registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) sob o registro de marcas e patentes nº 824778456 (REFARMA, 2012).

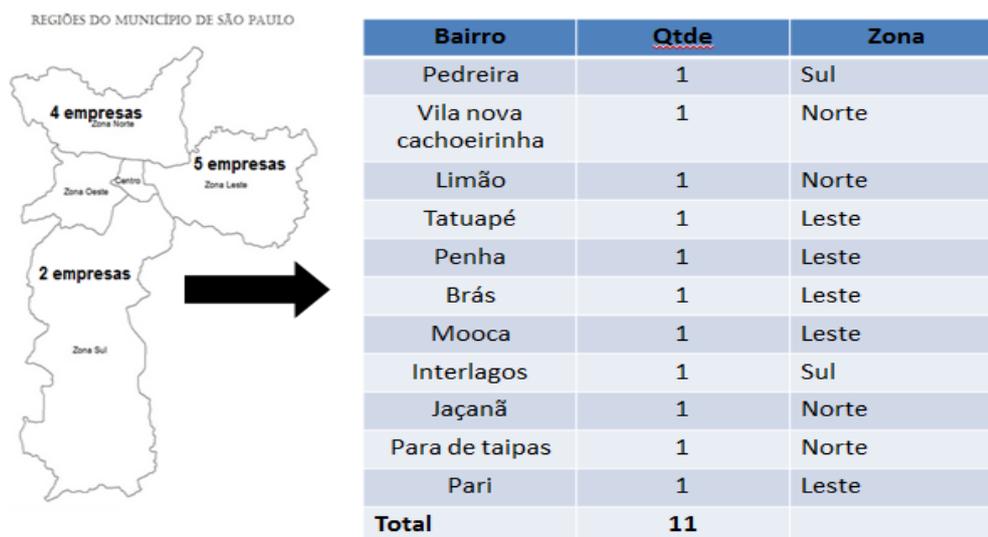
A rede está estruturada em três bases de serviços, as quais estão explicitamente registradas em seu estatuto de formação:

- Central de negócios: negocia vantagens comerciais;
- Treinamento: palestras, cursos, assessoria jurídica e treinamentos em geral;

- *Marketing*: rede tradicional que permite manter a identidade tradicional.

Outro item explicitado no estatuto da rede Refarma volta-se às obrigações dos associados, que têm que está regularmente em ordem com os órgãos de proteção ao crédito e com os órgãos das esferas municipal, estadual e federal. Os associados que estão localizados no município de São Paulo pagam uma taxa de R\$ 80, 00 (oitenta reais) por mês e os associados localizados em municípios no interior do estado de São Paulo pagam uma taxa de R\$ 130,00 (cento e trinta reais) por mês. Também é informado no estatuto para a empresa que deseje se associar à Refarma deverá manter distância mínima de 2 Km de outra loja da rede (REFARMA, 2012). A Figura 16 expõe a distribuição das empresas associadas à Refarma atuantes no município de São Paulo.

Figura 16: Localização das empresas



Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Conforme evidenciado na Figura 16, a maioria das empresas (5), de acordo com o levantamento realizado, está localizada na zona leste do município de São Paulo, seguida da zona norte (4) e da zona sul (2). Não há nenhuma empresa associada atuante nas zonas centro ou oeste.

É possível, no entanto afirmar que a formalização dos relacionamentos é atingida ao considerar que a participação da empresa na rede Refarma é regida por normas (notadamente o estatuto) que regulam os relacionamentos, estabelecendo regras de conduta entre os atores envolvidos. Diante desses aspectos, a Refarma pode ser caracterizada como uma rede

interorganizacional de cooperação do tipo formal, segundo classificação proposta por Amato Neto (2000) e Marcon; Moinet (2000).

4.2 Perfil das Empresas Respondentes

A Tabela 4 evidencia o perfil dos respondentes, sendo possível identificar neste universo, 81,8% dos sujeitos respondentes da pesquisa de campo são os proprietários das empresas, sendo que os 9,1 % restantes são gerentes ou farmacêuticos com maior poder de decisão.

Tabela 04: Caracterização dos Respondentes

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Farmacêutico	1	9,1	9,1
Gerente	1	9,1	18,2
Proprietário	9	81,8	100,0
Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Com relação à escolaridade dos respondentes, obtiveram-se as seguintes informações: 54,5 % declararam possuir nível superior completo, seguido de 27,3% com ensino médio completo, sendo que os demais 9,1% apontaram ter ensino médio incompleto, como pode ser observado na Tabela 05.

Tabela 05: Escolaridade dos Respondentes

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Ensino Médio Incompleto	1	9,1	9,1
Ensino Médio Completo	3	27,3	36,4
Superior Incompleto	1	9,1	45,5
Superior Completo	6	54,5	100,0
Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Já em relação ao gênero dos respondentes, 72,7% são do sexo masculino e 27,3% são do sexo feminino, conforme destacado na Tabela 06.

Tabela 06: Gênero dos Respondentes

	Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
	Masculino	8	72,7	72,7
	Feminino	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

O tempo médio dos sujeitos respondentes na empresa ficou próximo há 18 anos e meio. A Empresa 3 é a que tem o empresário mais antigo, com 32 anos de atuação, seguida da Empresa 10, cujo proprietário tem 30 anos à frente do negócio, conforme evidenciado na Tabela 07.

No que tange ao tempo de atuação das empresas no mercado farmacêutico, a Empresa 7 está há 67 anos, com três funcionários atualmente, sendo catorze anos associada à Refarma. Em seguida, observa-se a Empresa 3 com 62 anos, quinze funcionários e há 10 anos associada à Refarma. A Empresa 8 tem 60 anos, três funcionários e há seis anos é associada à Refarma. O tempo médio no setor farmacêutico ficou em pouco mais de 37 anos. Já a média de funcionários alcançou 4,18. O tempo médio associado à Refarma foi de 10,30, conforme evidenciado na Tabela 07. Verifica-se que a Empresa 3 é a que tem o maior número de funcionários, e somente seis anos associada à rede.

Tabela 07: Tempo na empresa, mercado farmacêutico, nº de funcionários e tempo na rede

Empresa	Tempo na empresa	Tempo no merc.farmac.	Nº de Func.	Temp.na rede
Empresa 1	11	11	7	12
Empresa 2	12	35	4	6
Empresa 3	32	62	15	10
Empresa 4	15	31	3	7
Empresa 5	14	50	4	10
Empresa 6	8	60	3	6
Empresa 7	21	67	3	14
Empresa 8	23	30	1	14
Empresa 9	12	12	2	14
Empresa 10	30	25	2	10
Empresa 11	25	25	2	10
Total	203	408	46	113
Média	18,45	37,09	4,18	10,3

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Em relação ao porte das empresas associadas à rede Refarma, observou-se o disposto na Lei Complementar nº 139/2011 (RFB, 2012), que considera como Micro Empresa (ME) as

peças jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil; e Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Já a Lei nº 10.165/2000 (BRASIL, 2000), que considera empresas de Médio Porte as com receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e igual ou inferior a R\$ 12 milhões. Da combinação dos critérios anunciados por essas duas legislações, foi possível identificar que, entre as onze empresas associadas analisadas na rede Refarma, cinco estão classificadas como Micro Empresa (ME); quatro como Empresa de Pequeno Porte (EPP) e duas como Médio Porte, conforme evidenciado na Tabela 08.

Tabela 08: Porte das empresas

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Até 100 mil	3	27,3	27,3
de 100 até 250 mil	2	18,2	45,5
de 250 mil até 500 mil	2	18,2	63,6
de 500 mil até 1 milhão	2	18,2	81,8
Acima de 1 milhão	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A partir dos resultados auferidos, percebe-se que, o porte das empresas associadas à Refarma analisadas neste estudo concentram-se entre micro e pequenas empresas, pois 45,5% das empresas são ME e 36,4% são EPP; restando apenas 18,2% como empresas de médio porte. As empresas pesquisadas na amostra selecionada atuam há muito tempo no mercado farmacêutico, uma vez que a média de tempo atuação ficou em 37,09 anos. Talvez possa se considerar que essas empresas não evoluíram tanto em virtude da acirrada concorrência de grandes redes farmacêuticas. Nos relatos coletados nas entrevistas junto aos respondentes associados, ao se questionar que o setor farmacêutico é regido por muitas legislações reguladoras, os empresários informaram que estas são necessárias e que ajudam o setor, como também das legislações que as regulam. O relato de uma das empresas associada informa que,

Beneficiam, porque tem muita gente que está meio clandestino, não tem alvará de funcionamento e estão abertas e querendo ou não eles ficam manchando a imagem das farmácias pequenas e tem que haver essas regras e tem que ser cumprida (EMPRESA 01).

Outra empresa associada à rede informou que as legislações:

Ajudam, por que a gente sempre tem que trabalhar em cima das legislações. Então um dos fatores que me fez buscar a Rede Refarma foi para conhecer essas leis. Por que sem essas leis você não pode trabalhar (EMPRESA 06).

Assim, a maioria dos empresários associados à rede Refarma (63,6%), ao serem questionados como enfrentam a concorrência, informaram que o fazem com atendimento diferenciado, seguido de vendas de perfumaria e demais produtos (27,3%), e apenas 9,1% informaram ser por meio da venda de medicamentos diversificados genéricos e não genéricos, conforme evidenciado na Tabela 09.

Tabela 09: Competitividade perante a concorrência

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Melhor atendimento	7	63,6	63,6
Medicamentos diversificados genéricos e não genéricos	1	9,1	72,7
Perfumaria, cosméticos e outros	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Percebe-se que essas empresas associadas à rede Refarma não conseguem competir por preço no mercado de varejo farmacêutico, pois nas entrevistas em loco foi identificado que nenhuma empresa tem preço competitivo que possa fazer frente às grandes redes varejistas atualmente operantes no mercado nacional. Dessa forma, o que as diferenciam das grandes redes é o atendimento personalizado: atendimento do farmacêutico visando à orientação da posologia do medicamento, aplicação de injeções, curativos, medição de pressão arterial, orientação ao diabético. Ou seja, essas são algumas das ações desenvolvidas pelas empresas analisadas de modo a melhor se posicionarem no mercado varejista farmacêutico.

Nestes termos, a rede Refarma assume papel central ao comunicar a todos os associados às ações estratégicas que foram adotadas com sucesso por um membro. Na entrevista com o diretor da rede Refarma, relativamente à compreensão da competição existente entre os próprios associados, buscou-se compreender se existem normas e padrões de concorrência entre eles, bem como o que predominaria: cooperação ou competição? O diretor da rede Refarma informou que:

A gente não dá isso como um parâmetro de competitividade entre os associados, mais a gente sinaliza como uma ação realizada num barco dos nossos integrantes a gente divulga junto aos demais, ou seja, uma troca de ações que possa ajudar um ao outro. Uma empresa implanta determinada cobertura de assistência aos seus clientes e o outro cito um exemplo de que também fez uma ação idêntica e deu resultados. Não existe concorrência entre os associados, o que predomina é a cooperação (DIRETOR DA REDE).

É possível, no entanto, afirmar que a formação e a função da Refarma são consequências de dois aspectos fundamentais: a conectividade e a coerência por ela difundidas junto aos associados. A conectividade diz respeito à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, ou seja, sem atritos nocivos à manutenção da própria rede. Já a coerência se dá na medida em que existam interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores associados, além de um planejamento comum a todos os envolvidos (CASTELLS,1999; PERIM; FILHO, 2007).

A Tabela 10 expõe a importância da rede Refarma na visão dos sujeitos respondentes da pesquisa de campo.

Tabela 10: Importância da Refarma para as empresas associadas

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito importante	2	18,2	18,2
Importante	5	45,5	63,6
Indiferente	3	27,3	90,9
Nenhuma importância	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Os associados foram questionados sobre a importância da rede, sendo que 45,5% declararam que é importante, seguidos de 27,3% que acusaram serem indiferentes. Outros 18,2% atestaram que a rede é muito importante e, por fim, 9,1% indicaram não haver nenhuma importância, conforme evidenciado na Tabela 10. É interessante ressaltar, porém, que por meio da análise das entrevistas esse quesito evidenciado pode está relacionado ao fato de que a rede não alcançou adequadamente os objetivos para os quais foi criada. O diretor da rede declarou explicitamente que:

Ainda não foi possível alcançar todos os objetivos pelos quais a rede foi criada, estamos trabalhando para atingir uma meta de excelência, ainda não está na nossa meta, à gente quer ampliar um quadro com lojas que venham fazer parte do nosso time, mas que não tenham comprometimentos financeiros, de atrasos tributários, hoje a grande maioria por desorganização buscam uma bandeira para se ver livre desse dois quesitos, e as vezes nós não aceitamos. Quando o candidato quer fazer parte da associação à gente levanta uma ficha e verifica que ele já tem um comprometimento de valores na praça muito alto, então a gente não oferece alternativas de milagre, e para o associativismo não é uma tábua de salvação (DIRETOR DA REDE).

Alguns empresários na entrevista qualitativa também atestaram que a rede ainda não alcançou os objetivos originalmente traçados, pois a Empresa 2 informou que: “ainda não, mas está no caminho”, a Empresa 6 considera que “não alcançou ainda”, a Empresa 10 observou que “na minha opinião ainda falta melhorar bastante”. Esses relatos parecem corroborar os resultados evidenciados na Tabela 11, onde mais da metade dos respondentes (54,5%) indicaram que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos.

Tabela 11: Satisfação dos associados para com a rede

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito satisfeito	3	27,3	27,3
Satisfeito	2	18,2	45,5
Nem satisfeito Nem Insatisfeito	6	54,5	100,0
Total	11	100,0	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Em suma, pode-se concluir na caracterização da rede Refarma que a mesma classifica-se como uma rede horizontal de cooperação, que tem como característica o estabelecimento de relações de cooperação que se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Essas redes são mais especificamente definidas como relações típicas de cooperação entre empresas de pequeno porte (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004; CARRÃO, 2004).

Quanto aos aspectos da formalização, a rede Refarma pode ser considerada uma rede formal, com declaração de vínculo contratual que tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas no intuito de evitar comportamentos inadequados que prejudiquem as

relações entre os membros (LANIADO; BAIARDI, 2003; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

Por fim, quanto ao poder de decisão a rede Refarma é classificada como uma rede não orbital na qual todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

Mediante os fatos expostos, conclui-se que a rede Refarma pode ser também considerada uma rede dinâmica, uma vez que se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem visando atingir objetivos comuns (CORRÊA, 1999).

4.3 Fatores Influenciadores na Formação da Rede

Os fatores influenciadores na formação da rede analisada são apresentados nesta seção, considerando-se as informações levantadas na primeira fase da pesquisa por meio de dados primários (entrevistas com roteiro semiestruturado) e dados secundários (fontes documentais). A partir dos dados levantados nesta fase, bem como a fundamentação estabelecida no referencial teórico, foram definidas as categorias que orientaram o processo de análise. Assim, primeiramente, cabe relacionar os objetivos declarados formalmente pela própria rede por meio de seu estatuto. A rede Refarma foi formada a partir dos seguintes objetivos dispostos no Quadro 12.

Quadro 12: Objetivos da Rede Refarma

Obrigações da Rede Refarma
I - Reuniões Periódicas de avaliação com os proprietários das empresas que fazem parte do sistema REFARMA;
II - Assessoria de Treinamento para proprietários e funcionários das empresas aderentes ao convênio;
III - Visitas e avaliação periódica das características físicas das empresas participantes do sistema REFARMA;
IV - Assessoria na orientação para implantação de sistema de informática em parceria com empresa especializada;
V - Negociar condições diferenciadas e vantajosas com fabricantes, distribuidores, prestadores de serviços e outros, em benefício das farmácias e drogarias aderentes;
VI - Disponibilizar ao Aderente a legislação farmacêutica pertinente, para exercer a atividade comercial farmacêutica;
VII - As atividades decorrentes deste contrato terão início com a liberação do crédito pelos fornecedores aos associados aderentes, para isto é obrigatório a empresa aderente estar em dia com o pagamento a fornecedores e documentação junto aos órgãos competentes.

Fonte: Refarma (2012).

Para atender ao objetivo de identificar os fatores influenciadores presentes na formação da rede Refarma, a diretoria foi questionada sobre quais os objetivos desencadearam a sua formação. Por sua vez, a partir da identificação dos motivos que levaram a participação das empresas na associação, a diretoria também foi questionada sobre quais os objetivos que os motivaram a participar da rede. Os respondentes também foram questionados sobre as possíveis variações nos motivadores no decorrer dos relacionamentos, isto é, os fatores que dificultaram e facilitaram a formação da rede, e ainda se a rede alcançou os objetivos para o qual ela foi criada, segundo opinião dos respondentes.

De maneira geral percebe-se que a rede Refarma pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas associadas atuantes no setor farmacêutico, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesse dos associados, conforme estabelece seu estatuto apresentado no Quadro 12.

A diretoria da rede informou que os motivos que levaram a formação da Rede Refarma foram:

Reunir os empreendedores independentes para ter melhor condições comerciais e aprimorar no desenvolvimento de atividades e habilidades visando torná-los competitivos, ou seja, buscar novas formas de oferecer recursos para os farmacêuticos ou empreendedores independentes, trazendo recursos que eles não teriam condições de buscar sozinhos (DIRETOR DA REDE).

Nós trabalhamos com três alicerces bastantes claros: o primeiro treinamento, que capacita as pessoas envolvidas na farmácia, a segunda é a Central de Negócios que busca fornecedores que ofereçam para esse grupo de lojas pertencente a bandeira a mesma condições que eles oferecem para grandes Redes para incentivá-los a tornarem cada vês mais competitivos e o terceiro é aquilo que todo varejo busca que é a identidade que tem a característica de se identificar que aquela farmácia pertence a um Rede Brasileira de farmácias e drogarias (DIRETOR DA REDE).

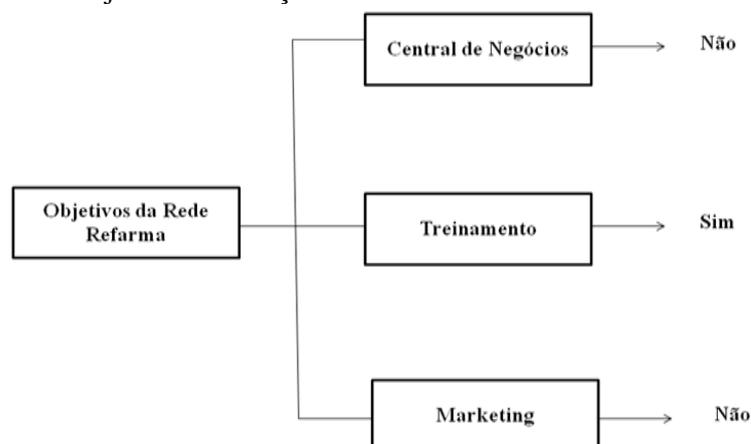
A partir dos dados coletados na pesquisa de campo, os objetivos da formação da rede analisada são evidenciados na Figura 16. Verifica-se que somente um dos objetivos para o qual ela foi criada foi plenamente alcançado, ou seja, o treinamento. Isto porque ao questionar a diretoria da rede se os objetivos foram alcançados, esta informou: “ainda não foi possível alcançar todos os objetivos para o qual ela foi criada, estamos trabalhando para atingir uma meta de excelência” (DIRETOR DA REDE).

Voltando-se ao foco do questionamento para os gestores das empresas associadas à rede Refarma, ainda buscando compreender se esta alcançou os objetivos para os quais foi criada, os respondentes também informaram que a rede ainda não alcançou seus objetivos. A Empresa 2 asseverou que: “ainda não, mas ta no caminho”; a Empresa 6 afirmou que “não alcançou ainda”; a Empresa 10 corrobora tal pensamento ao expressar que “na minha opinião falta melhorar bastante”. Quanto aos demais gestores das empresas pesquisadas, todos também afirmaram que a rede analisada ainda não alcançou todos os objetivos norteadores de sua fundação. Nesse sentido, destaca-se a fala do gestor da Empresa 11:

Os serviços que eu procuro na Rede Refarma é o de gestão, pois envolve treinamento para os meus funcionários, como também eles me ajudam muito com a farmácia popular e não me cobra nada, outro serviço que eu procuro também é a assessoria jurídica, pois qualquer problema que eu tiver com o fisco a Rede Refarma me orienta, e isso é muito bom, pois sou farmacêutico e às vezes deixo um pouco a desejar no quesito gestão. Já a central de negócios eu só compro se for vantajoso, caso não seja eu mesmo negocio meus produtos com meus fornecedores (EMPRESA 11).

É interessante reiterar que, dos objetivos para os quais a rede foi criada, somente o quesito treinamento foi alcançado. Conforme evidenciado na Figura 17, talvez seja possível considerar que tal objetivo foi alcançado por estar voltado diretamente à gestão, à consultoria em gestão empresarial, que envolve desde a gestão tributária até o treinamento para funcionários e para empresários. Também se vincula ao treinamento a implantação da ‘Farmácia Popular’, programa do governo federal que a rede Refarma propicia ao assessorar os empresários sem nenhum custo adicional.

Figura 17: Objetivos da Criação da Rede Refarma



Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A fim de comprovar tais afirmações, também não deve ser desconsiderado que o objetivo que foi alcançado da Figura 17. Está ligado à gestão empresarial, quesito este que pode está relacionado ao porte das empresas, sendo importante salientar que a maioria é microempresa (45,5%) e empresas de pequeno porte (36,4%). Nesta ótica, os aspectos relacionados à gestão são fundamentais para o sucesso de empresas de porte menor. Por se tratar de empresas pequenas, estas necessitam de assessoria no quesito gestão, pois ao se questionar o diretor da rede sobre quais são as principais ações da rede, este relatou:

Temos um cronograma que estabelece a participação em eventos, informações de realidades que estão acontecendo no mercado, por exemplo: A maioria dos participantes da Refarma, fizemos com que eles fossem credenciados com o **programa aqui tem farmácia popular do governo** [grifo nosso], porque nos enxergávamos uma oportunidade muito grande de você ter adesão da sua comunidade em volta do seu estabelecimento. E o grande destaque foi que as outras organizações cobravam um valor para credenciar as farmácias e a Refarma não, nós fizemos esse trabalho para mostrar que fazendo parte integrante do programa eles não repassariam valor nenhum de produtividade sobre o resultado alcançado durante o atendimento das receitas nesse tipo de programa, então para os associados torna mais um benefício que a Refarma oferece sem cobrar nenhum adicional por isso [...] (DIRETOR DA REDE).

Mediante aos fatos expostos, a formação da rede Refarma corrobora os conceitos expostos por Wildeman (1998), que discorre que os motivos que levam as empresas a organizarem-se em rede são diversos e dependem dos objetivos da rede. Ou seja, estão relacionados ao incremento da eficiência ou a uma melhor adaptação da rede às mudanças socioeconômicas. Ambos os aspectos relacionam-se ao acesso ao conhecimento, redução de custos, escala, redução de riscos, maximização do uso dos ativos e desenvolvimento de capacitações.

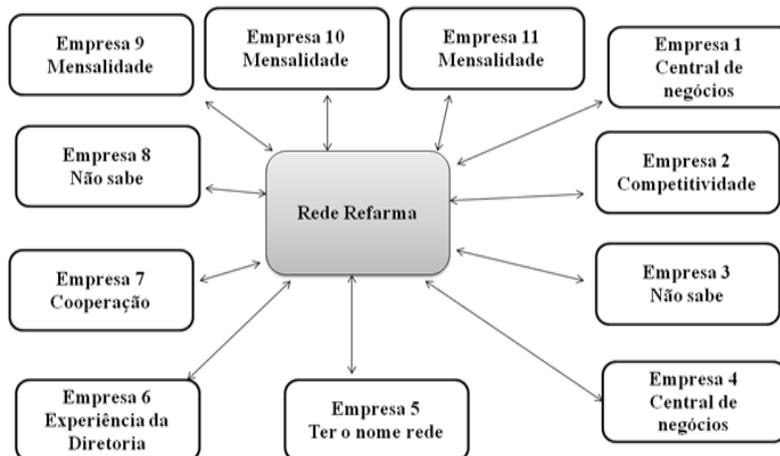
O contexto verificado na rede analisada também guarda correlação com a proposta de Olave; Amato Neto (2005), para os quais a formação de redes se dá por meio do estabelecimento de parcerias, sendo própria de ambientes competitivos turbulentos e com rápidas transformações. O principal objetivo da formação da rede Refarma recai sobre as relações colaborativas, as quais devem superar a percepção de competitividade das pequenas farmácias em relação às grandes redes, transformando assim a concorrência em parceria, introduzindo novos papéis e novas formas de gestão. Os autores afirmam ainda que os objetivos da criação de uma rede podem ser alcançados conjuntamente ou em partes. No caso da rede Refarma, alcançou-se os objetivos para os quais ela foi criada em partes, ou seja,

notadamente o treinamento, enquanto os demais objetivos - como a central de negócios e o *marketing*, ainda estão em desenvolvimento.

Quanto aos fatores que facilitaram a formação da rede, questionou-se tanto com a diretoria como também com os gestores. A Figura 18 exibe o que os gestores informaram, sendo que as setas indicam a reciprocidade da rede para com os mesmos. O relato da diretoria da rede Refarma abaixo transcrito relata o que mais facilitou sua formação:

Isenção de pagamento de taxa de adesão e flexibilidade nas decisões que são tomadas, pois cada empresário pode comprar na central de negócios ou não, como também pode aderir todos os demais serviços oferecidos pela rede ou não, pois não há uma imposição por parte de rede, cada empresário pode tomar a decisão que achar melhor, a rede mostra o caminho a ser percorrido e o empresário toma a decisão que achar melhor [...] Nós partimos do princípio que quanto mais você pudesse contar com um grupo amplo, mais oportunidade teríamos de negociar com fornecedores. Então o fator foi justamente contar com uma união para você se fortalecer e buscar melhores recursos no mercado (DIRETOR DA REDE).

Figura 18: Fatores Facilitadores da Criação da Rede Refarma



Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Legenda: reciprocidade rede e empresários

As empresas consultadas relataram que a rede Refarma tem trazido um bom resultado, pois a marca Refarma caracteriza uma rede e com isso ajuda a empresa a ter competitividade. A maioria dos gestores consultados relatou que o consumidor é influenciado pela marca da farmácia, principalmente no que se refere à rede varejista de farmácias. Os gestores afirmam que:

Nós começamos a trabalhar com a Rede Refarma devido à marca, como se fosse uma franquia e ela não têm custo nenhum pra gente, então seria mais pelo associativismo, pra ter um trabalho de troca e sem custo nenhum, e tem

dado um resultado bacana. A gente liga e eles dão assistência pra farmácias popular. A prestação de serviços é muito comum eles fazerem uma negociação com alguma distribuidora, e passam essa negociação em descontos de produtos, então essa assessoria é feita pra gente com a Refarma (EMPRESA 01).

A Rede foi formada pra gente conseguir mais competitividade, quando comecei no ramo da farmácia eles já estavam formados, já tinha as ideias deles, tinham feito a Rede, então entrei achando que eles fossem ajudar em alguma coisa e realmente está ajudando dentro do possível (EMPRESA 02).

É assim, por ser uma cooperação, é um jeito da gente que é pequena empresa ter algum benefício maior por está junto com a Refarma, de pegar algum produto com melhor condições em uma distribuidora devido a parceria, pegar alguns diferenciais, ter algum curso diferente que a Refarma oferece para funcionários e para nós proprietários (EMPRESA 4).

O preço, os produtos de marca própria, questão de valores e pelo custo da mensalidade (EMPRESA 9).

A rede Refarma foi criada para farmácias do meu porte, o que facilitou foi o preço que é bom e da pra gente pagar enquanto as outras redes que existem o preço é caríssimo, então as farmácias pequenas não conseguem alcançar (EMPRESA 10).

Também foi questionado sobre os fatores que dificultaram a formação da rede, segundo ponto de vista da diretoria e dos gestores pesquisados. Os respondentes relataram que:

Foram os maus exemplos de implantação do associativismo que não tiveram êxito. Mas eu não colocaria fatores, mais sim como militantes as formas de mostrar pro para o mercado que o associativismo é uma atividade plenamente viável e muitos confundiam com a modalidade de cooperativismo. E o cooperativismo é algo por lei federal que você só pode fazer a união com pessoas que exploram serviços e que não tenham finalidades lucrativas. E tudo que tiver atividade que possa gerar lucros o cooperativismo não faz parte do fundamento. A outra é a modalidade que você estabelece franquias que é um modelo único de um contrato rigoroso de comprometimento e obrigatoriedade. Ele é obrigado a comprar dos fornecedores o que você sugere e é obrigado a se adequar as orientações que a franquias oferece. Essa modalidade fugiu um pouco do que a gente imaginaria ter a maior adesão de lojas. Então acho que essas modalidades que tinha que ficar. Muitos imaginavam uma coisa e não era então eu classificaria até como um ponto que a gente não teve mais adesões, outro fator é a compra coletiva, pois os fornecedores fazem muitas imposições, e as empresas associadas às vezes não conseguem se adequar essas imposições por serem pequenas, que é a quantidade de produtos para negociar preço (DIRETOR DA REDE).

De acordo com o diretor da Rede Refarma, os fatores que mais dificultaram a formação da rede, envolve o quesito confiança, pois os maus exemplos de associativismo

que por ventura não deram certo, criou uma barreira para algumas empresas, como também a ideia de ampliar a Rede Refarma como uma franquia.

Também não devemos esquecer a falta de conhecimento dos empresários do que é associativismo, ou seja, este também foi considerado um fator dificultador para a formação da rede (DIRETOR DA REDE).

No primeiro instante houve uma desconfiança algum tempo atrás. Por que a Refarma estava crescendo muito rápido então ela foi visitando as farmácias independentes do tamanho. Algumas farmácias tinham problemas de ordem financeira e ai eles formaram um grupo de algumas farmácias devedoras no mercado então isso não ficou legal para marca, porque o volume era grande mais a qualidade era pequena. Então eram algumas farmácias selecionadas de potencial. Mais quando começaram eles pegaram todas as farmácias pequenas que não tinham potencial nenhum tinham a bandeira da Refarma foi ai que gerou uma desconfiança, e o pessoal que queriam entrar desconfiou da rede Refarma. Em partes eu comecei a negociar com as distribuidoras e o nosso poder de compra aumentou bastante e deu para negociar coisas boas fora da Rede Refarma (EMPRESA 01).

O contato entre as empresas, as assembleias, as reuniões. O que mais dificulta é reunir os empresários (EMPRESA 02).

Algumas vezes as pessoas vão a alguma farmácia e falam: Eu fui à sua farmácia achando que é uma rede só, mas nós somos farmácias independentes associadas à Refarma é uma coisa só. Então eles vão à Moca numa farmácia que tem a bandeira da Refarma e acham que é uma Rede só. Então a gente explica que não é nossa farmácia é independentes a todas associadas a Refarma (EMPRESA 04).

A concorrência em geral (EMPRESA 05).

A presença do associado (EMPRESA 06).

A falta de tempo para participar mais. A gente se dedica muito a farmácia e acaba não conseguindo tempo para fazer mais coisas (EMPRESA 07).

Porque as farmácias só não estavam sobrevivendo, então a Refarma foi uma espécie de corrida para tentar melhorar, mas não tenho muito tempo para ir às reuniões (EMPRESA 10).

Os dias que são realizados as reuniões (EMPRESA 11).

Conforme relato dos empresários entrevistados, os fatores que também dificultaram a formação da rede Refarma foram: a dificuldade de reunião dos associados, os dias em que são realizadas as reuniões, a concorrência, a percepção do consumidor em relação à rede ser uma franquia e não uma rede independente e, por fim, a confiança dos associados.

Quadro 13: Fatores facilitadores e dificultadores na formação da Rede Refarma

Aspectos Ambientais Dificultadores	Aspectos Ambientais Facilitadores	Aspectos Organizacionais Dificultadores	Aspectos Organizacionais Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência; - Confiança; - Mudança constante no mercado; - Imposição dos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência da diretoria com redes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir os associados; - Confiança; - Falta de conhecimento sobre redes por parte dos associados; - Dia que ocorre às reuniões; - Percepção do consumidor em relação rede ser uma franquia e não uma rede independente; - Ampliar a Rede Refarma como uma franquia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência da diretoria com redes; - Isenção de pagamentos de taxas no programa farmácia popular; - Flexibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Em suma, os fatores facilitadores e dificultadores expostos para a formação da rede Refarma estão em consonância com a literatura, ou seja, para a formação de uma rede de cooperação há aspectos facilitadores e dificultadores que influenciam no desenvolvimento e na manutenção das relações entre empresas, permeando-as e fazendo-se presentes nas negociações, acordos e na rotina destas empresas. Assim, pode-se considerar como fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais, aspectos ambientais e organizacionais que podem instigar ou impedir um determinado relacionamento, ou seja, aqueles que influenciam na formação ou na manutenção dos RIOS, conforme evidenciado no Quadro 13 (WHETTEN; LEUNG, 1979; OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

A teoria de Reys Junior (2008) relata que a confiança é fundamental para que uma rede se consolide. Ou seja, é um fator chave no desenvolvimento de uma rede, pois a confiança pode ser baseada em processos e instituições. A confiança baseada em processos considera as dimensões comerciais e não comerciais, sendo a primeira formada pelas relações estabelecidas entre empresas, clientes e fornecedores; e a segunda é formada pelas relações de amizade entre empresários e empresas ao exercerem suas atividades conjuntamente. Verifica-se que a confiança que envolve a rede Refarma está relacionada tanto aos aspectos ambientais dificultadores e aspectos ambientais facilitadores, que são baseados em processos; e nos aspectos organizacionais dificultadores, que são baseados nas instituições que compõem a rede, conforme Quadro 12. Em vista disso, pode-se concluir que os fatores facilitadores e

dificultadores na formação da rede Refarma envolvem os aspectos ambientais e organizacionais (OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Outro aspecto prospectado junto aos empresários associados à rede Refarma teve como ponto de partida, a investigação, se os gestores sabiam quais motivos levaram à formação da rede. Os relatos coletados dos gestores entrevistados estão abaixo expostos:

As condições de compras que eles têm com as distribuidoras eu consegui por intermédio da Refarma, eles tem uns descontos diferencial das distribuidoras (EMPRESA 01).

A ideia deles é conseguir facilidades para as redes farmacêuticas, principalmente no setor de compras. Mas, no meu ponto de vista esse objetivo não foi alcançado (EMPRESA 02).

O mercado das grandes redes foi daí que surgiu a ideia (EMPRESA 05).

A dificuldade que as farmácias estavam tendo em comprar sozinho por causa das grandes redes (EMPRESA 06).

Dá uma melhor qualidade para as farmácias independentes e poder ter uma competitividade com as grandes redes (EMPRESA 07).

O motivo que as farmácias pequenas queriam sobreviver e eles achavam que a Refarma iria dá um suporte maior, eu achei que quase pararam na metade eles deveriam dá mais impulso às farmácias (EMPRESA 10).

Ajudar as farmácias independentes e pequenas a sobreviverem no mercado farmacêutico que é tão competitivo devido às grandes redes (EMPRESA 11).

Observa-se que os associados à rede Refarma conhecem os motivos pelos quais a rede foi criada, em virtude de as empresas estarem associadas praticamente desde a fundação da rede analisada. Conforme Tabela 07, exposta anteriormente, a média de tempo das empresas associadas à rede ficou em 10,3 anos, ou seja, a empresa que tem menos tempo na rede apresenta seis anos de associação. Com base nestas informações compreende-se que o conhecimento dos motivos da criação da rede corrobora os parâmetros expostos por Balestrin; Verschoore (2008), segundo os quais a cooperação interorganizacional pressupõe a convergência de interesses visando à concretização de ações que beneficiem a coletividade da rede. Neste caso, o que os associados à rede Refarma tiveram de interesse coletivo foi a compra de medicamentos com preços mais competitivos, no intuito de concorrer com as grandes redes de varejo farmacêutico, como também ganho de economia em escala. Por esse motivo, buscou-se compreender melhor o que os gestores associados buscaram ao decidirem se associar à rede Refarma, conforme exposto nas falas abaixo destacadas:

Busquei melhores condições de preços (EMPRESA 01).

Buscamos melhorar a imagem da empresa, conseguir preços mais barato, fazer parceria com laboratórios e representantes (EMPRESA 02).

Em tudo, na orientação até de documentação jurídica, fiscalização tudo isso eles me dão suporte. Quando tenho algum problema com vigilância, fiscal. A empresa tem advogados e eles me orientam (EMPRESA 03).

Essas vantagens de ter uma assessoria que ajuda em um ou outro caso, uma parceria com um distribuidor para pegar uma melhor condição para poder concorrer com as drogarias maiores, cursos dentre outros (EMPRESA 04).

Ter o nome visto na cidade toda (EMPRESA 05).

A compra num sistema de associativismo, treinamento para funcionários e proprietários. Enfim para o desenvolvimento da gente. A visão que não temos a Refarma passa pra gente (EMPRESA 06).

Melhorar o todo, como o poder de compra, as promoções, melhorar a competitividade (EMPRESA 07).

Melhores condições, preços e cursos para funcionários (EMPRESA 08).

Preço (EMPRESA 09).

Mais qualidade, coisas que eu não sabia fazer eu gostaria de aprender com a Refarma, na parte burocrática, na parte de atendimento, então isso no início foi até bom, então participei de bastante cursinho foi muito bom pra mim (EMPRESA 10).

Melhores preços e assessoria jurídica (EMPRESA 11).

Analiticamente, no que se refere aos objetivos dos gestores das empresas associadas, assim como o relacionamento com a rede, é interessante que se esclareça como estes foram alcançados e como ocorreu nesta trajetória, há de se destacar o seguinte:

Ainda falta muito (EMPRESA 01).

Não foi alcançado como a gente os desejava. Eles deixam muito a desejar. Não é a Rede é os próprios associados que não se unem (EMPRESA 02).

É feita através de uma negociação direta com eles e quando tem alguma informação e benefício, eles me encaminham e a gente compra direto, não da Refarma, mas diretamente do fornecedor (EMPRESA 03).

É bem tranquilo, porque o que a gente precisa, a gente acaba recorrendo a eles, perguntando dúvida, se passa alguém aqui e solta uma informação que a gente não sabe se é verdade a gente liga pra lá e se informa porque eles estão sempre por dentro do que está acontecendo, de nova legislação alguma coisa assim (EMPRESA 04).

Buscar novas tecnologias em compras (EMPRESA 06).

Melhorar a qualidade das farmácias (EMPRESA 07).

Os nossos objetivos que a gente planejou foram alcançados sim, com muitos esforços nosso particular também, a Refarma ajudou sim, mais nossos esforços conta muito (EMPRESA 10).

Nosso relacionamento é mais voltado para as compras com novos fornecedores e a gestão empresarial (EMPRESA 11).

A busca dos empresários ao associarem a rede Refarma, conforme os relatos expostos volta-se à melhoria da competitividade, que vai desde melhores preços e assessoria jurídica, como também orientação empresarial especializada. Verifica-se também que a intenção dos empresários nos relacionamentos interorganizacionais, coincide com o que os empresários buscaram ao associarem à rede Refarma, pois quando se refere à compra coletiva, alguns aderem e outros não, o que pode está relacionado a um dos quesitos para o qual a rede foi criada, embora que ainda não tenha sido alcançado. Neste caso, é possível relacionar os resultados encontrados na pesquisa de campo com a teoria de Brandenburger; Nalebuff (1995). Os autores atestam haver duas suposições para a formação de uma rede: a primeira é a ideia de que o todo é maior que a soma das partes, , a competitividade que os associados almejam no setor varejista farmacêutico; e a segunda é o fato de ocorrerem benefícios para todos os participantes numa organização dessa natureza, a qual é denominada organização em rede.

Nesse sentido, foi questionado aos empresários, o que faz a sua empresa permanecer associada à rede Refarma? Também foi argumentado com o diretor da rede o que a rede faz para que os associados permaneçam inseridos na rede, e ainda quais são as principais dificuldades que a Refarma enfrenta para a manutenção dos associados à rede?

Conforme relato do diretor, a maior dificuldade é reunir os associados em virtude da rede não ser uma modalidade impositiva. Visto que a rede se esforça para demonstrar a melhor solução para os associados nos serviços prestados a partir de seu estatuto. A rede negocia com fornecedores e repassa aos associados os benefícios alcançados, sendo que o associado pode comprar ou não, uma vez que não há imposição por parte da rede. A rede também realiza serviços voltados à gestão empresarial, que neste caso volta-se ao serviço que mais faz as empresas permanecerem associadas à rede Refarma, conforme relato do diretor e dos gestores consultados na pesquisa.

Nós temos insistentemente orientado os nossos associados nos quesitos gestão: gestão de pessoas, gestão de trabalho, gestão de funcionários, gestão de recursos da loja, gestão fiscal e tributária, se não estiver esses componentes sob controle não há milagres, então nos estamos a apontar, alertar como está a sua classificação fiscal? Está recolhendo todos os impostos que a lei determina? A fiscalização está dentro do seu faturamento? Ou seja, mostrar pra eles no lado deles gerenciar uma gestão bem apurada no ponto de vista fiscal, ele vai está pagando todos os impostos justos, sugerindo que eles leiam sobre as atualizações de novas práticas de administração (DIRETOR DA REDE).

Como a nossa modalidade não é uma modalidade impositiva de regras e valores você deixa de ter 100% da fidelidade que o associativismo exigiria, a gente não estabelece rigor em fornecedor, a gente mostra as condições que aquele é um parceiro que pode contribuir para a Refarma, organizando eventos para treinar, sugerindo palestras, alguma modalidade promocional e vantagens comerciais. A gente trabalha muito nesse foco. Primeiramente a necessidade deles, e a gente percebem que quando organizamos algum evento muitos associados reclamam do deslocamento, e pra sair de seus estabelecimento eles colocam muitos obstáculos e isso é um grande erro, eles tem que está participando de congresso eventos de jornadas para vê o que está se passando de novo e isso nós procuramos estimular, e para nós isso ainda é uma dificuldade, ele não sai da farmácia (DIRETOR DA REDE).

Eles me dão uma assessoria da parte burocrática da farmácia popular (EMPRESA 01).

Só o fato de está associado na Rede clareia muito. Ainda não alcançou meu objetivo, mais não me atrapalha (EMPRESA 02).

Eles me apoiam e me dão suporte, principalmente na parte jurídica que é, mas complicada, então eles me orientam um caminho para solução (EMPRESA 03).

É os benefícios, a tranquilidade de ter uma assessoria sempre para ajudar tirar dúvidas, mandar uma promoção diferente é mesmo uma parceria que a gente gosta de ter, é um respaldo (EMPRESA 04).

Hoje é mais pra usar o nome da Refarma (EMPRESA 05).

Espero que a Refarma continue tentando bons preços no mercado para os associados e desenvolvendo treinamento para funcionários e gerentes, e assim continuo tentando na Refarma buscando e lutando para que melhore os serviços (EMPRESA 06).

São os serviços que eles oferecem (EMPRESA 07).

Mensalidade barata e o nome Refarma (EMPRESA 08).

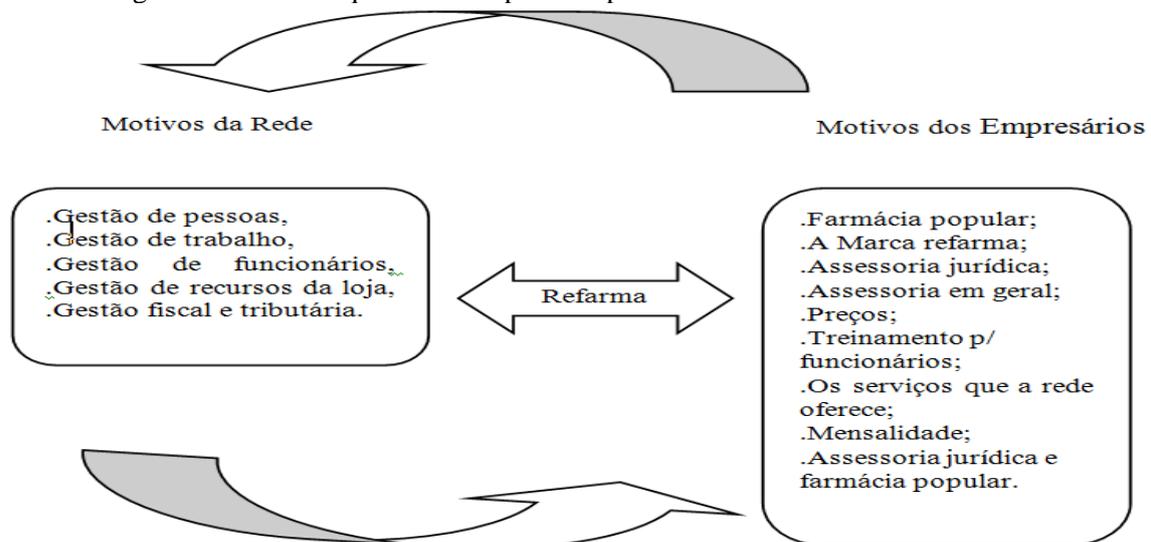
Mensalidade é mais barata (EMPRESA 09).

Como fui uns dos primeiros associados quero que ela sempre se fortaleça e que futuramente possa ser melhor, pois para mim os serviços que ela oferece são muito bons (EMPRESA 10).

Os serviços de gestão, como assessoria jurídica e o aqui tem farmácia popular (EMPRESA 11).

Observa-se nos relatos dos associados o que mais faz com que eles permaneçam na rede Refarma: a marca da rede, os serviços de gestão que envolve o programa farmácia popular e mensalidade mais barata em relação às demais redes. Ainda que, os empresários sejam ausentes às reuniões, conforme relatou o diretor da rede, e que a rede ainda não tenha alcançado todos os objetivos para os quais foi criada, a marca Refarma e os serviços de gestão que a rede oferece corroboram com o que os associados mencionaram quanto à sua permanência na rede. Também há de se ressaltar o que o diretor relatou nas entrevistas, conforme evidenciado na Figura 18.

Figura 18: Motivos que faz as empresas a permanecer associados à Refarma



Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Figura 18 evidencia uma dualidade existente no relacionamento, tanto dos empresários para com a rede, quanto da rede para com os empresários. O trabalho que a rede executa para os empresários ficarem associados corresponde ao que os empresários buscam na rede. Não obstante, cada empresário tenha algumas necessidades diferenciadas, há de se ressaltar as necessidades comuns entre os empresários que a rede atende adequadamente. Assim, a dualidade dos atores evidenciada na pesquisa de campo se correlaciona com a

cooperação, na qual se requer coordenação, conforme propagam Balestrin; Vershoore; Reys Junior (2010), ao relatarem que uma vez atores independentes possuem comportamentos e prioridades diferentes, motivações e percepções diferentes do ambiente onde está inserido, a coordenação se faz necessária para prevenir a anarquia e a ineficiência. Consolida-se o papel que a rede Refarma executa, de modo que as empresas possam vir a alcançar seus objetivos comuns, desperta mais ainda a competitividade no mercado farmacêutico varejista.

O Quadro 14 expõe as principais receitas oriundas das vendas de produtos no setor farmacêutico varejista.

Quadro 14: Setor farmacêutico e principais vendas

Empresa	Tempo no setor farmacêutico	Outra loja	Outra loja surgiu após a associação na rede	Principais vendas
Empresa1	11 anos	Não	-	Medicamentos
Empresa2	35 anos	Não	-	A venda é igual.
Empresa3	62 anos	Sim	Sim	Medicamentos
Empresa4	31 anos	Não	-	Medicamentos
Empresa5	50 anos	Não	-	Medicamentos
Empresa6	60 anos	Sim	Não	Medicamentos
Empresa7	67 anos	Não	-	Medicamentos
Empresa8	30 anos	Sim	Não	Medicamentos
Empresa9	12anos	Sim	Sim	50% perfumaria meio a meio
Empresa10	25 anos	Não	-	Medicamento
Empresa11	25 anos	Não	-	Medicamento

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

O Quadro 14 evidencia os relatos dos empresários quando questionados sobre o tempo no setor farmacêutico. As respostas corroboram com a parte descritiva, pois a média de tempo no setor ficou bastante elevada, cujas estatísticas mostram que se situam em 37,09 anos. Um gestor relata que:

Tem mais de 80 anos. O primeiro dono foi o seu Miguel, passou pro seu Pedro Zidói e depois passou pra mim e para Cida. Então aqui só nesse prédio já funciona há uns 60 anos (EMPRESA 04).

Já se os empresários tem outra loja além da que foi visitada pela pesquisadora, somente quatro associados atestaram ter mais de uma loja: empresas 3, 6, 8 e 9. Dessas quatro empresas que tem mais de uma loja, as empresas 3 e 9 informaram que essa segunda loja

surgiu após a associação na rede Refarma. Quanto aos principais itens vendidos nas onze empresas visitadas, nove informaram que o medicamento é o produto que mais sai, conforme relatado pelas empresas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11. Somente duas empresas (2 e 9) informaram que as vendas são meio a meio, distribuídas entre medicamentos e perfumaria/demais produtos. A empresa 4 relata que “as principais vendas estão concentradas em medicamentos ou em produtos não relacionados à medicamentos como perfumaria e cosméticos, dentre outros” (EMPRESA 04).

No que se refere aos objetivos que as empresas perseguem ao atuarem no setor farmacêutico varejista, os empresários entrevistados relataram: “crescimento, montar outra loja” (EMPRESA 01); “desenvolver, crescer” (EMPRESA 02) e “lucro” (EMPRESA 03). Há de se destacar também o argumento dos gestores de outras empresas:

A gente tenta competir em preço com as grandes, mas oferecendo um diferencial de dá um bom atendimento farmacêutico todo horário de funcionamento, tudo direitinho. Porque como a gente é pequeno temos que ganhar o cliente com um bom atendimento, com a presença do farmacêutico, a gente sempre procura dá um bom atendimento, as vezes a gente não consegue dá um bom desconto, mas no atendimento a gente tenta compensar (EMPRESA 04).

Qualidade no atendimento (EMPRESA 05)

Continuar com as vendas de medicamentos e a prestação de serviços, fazendo o diferencial (EMPRESA 06).

Meu maior objetivo é crescer são umas das principais coisas agora e estou lutando nesse sentido (EMPRESA 07).

Buscar sempre um melhor atendimento e ser competitivo (EMPRESA 08).

Aumento de venda, ampliar o atendimento, sistema delivery (EMPRESA 09).

O principal é o lucro (EMPRESA 10).

Aumentar as vendas da minha loja e ampliar para um melhor atendimento dos meus clientes já que não consigo competir com preço, e com isso conto com a ajuda da Refarma, pois eles sempre estão atualizados sobre o setor farmacêutico, e isso me ajuda bastante, ligo para eles e eles me ajudam muito no quesito gestão (EMPRESA 11).

Como toda organização com fins lucrativos, o objetivo das empresas associadas à rede Refarma é a obtenção de lucro. Conforme relatos dos empresários entrevistados, já que não conseguem ter vantagem competitiva a partir dos preços praticados na venda dos

produtos, as empresas associadas tentam se diferenciar das grandes redes farmacêuticas varejistas a partir de diferenciais tais como o atendimento aos clientes. Tal fato encontra respaldo nas observações diretas efetuadas pela pesquisadora durante as sessões de entrevistas aos gestores. Pôde-se identificar *in loco* o atendimento prestado pelos farmacêuticos ao orientarem os clientes sobre a correta posologia dos medicamentos adquiridos, notadamente quanto aos horários, se o medicamento corresponde corretamente ao que o paciente está sentindo, medição de pressão arterial, manipulação de curativos e ainda na orientação aos clientes com doenças crônicas. A ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2009), por meio da RDC 44/2009 (resolução da diretoria colegiada) discorre acerca da atenção farmacêutica prestada no varejo, estipulando parâmetros fisiológicos: pressão arterial e temperatura corporal; e também parâmetros bioquímicos: glicemia capilar; administração de medicamentos e atenção farmacêutica domiciliar.

Quanto às principais dificuldades enfrentadas pelos gestores das empresas associadas, há de se ressaltar as seguintes falas extraídas das entrevistas efetuadas:

Concorrência (EMPRESA 01).

A concorrência que é muito forte (EMPRESA 02).

A concorrência, em relação à parte financeira tem os impostos que é a questão tributária isso a gente não tem como brigar, o governo é o sócio (EMPRESA 03).

Os impostos crescentes que aumentaram muito acabaram diminuindo nossa margem de lucro, muitas exigências, principalmente da ANVISA que exigem muito da gente e oferece pouco e pouco fazem. Então a gente fica nas mãos deles e quando a gente precisa deles eles não tem estrutura para te ajudar. Então os tributos são as principais dificuldades enfrentadas. Porque Funciona da seguinte maneira assim que você compra você paga o imposto do medicamento que vai para prateleira e se for vendido você reaver o teu dinheiro do imposto e se não vender vai pra o lixo junto com o medicamento vencido. O fornecedor não troca e vão os dois valores para o lixo: medicamento e imposto (EMPRESA 04).

Concorrência elevada (EMPRESA 05).

A compra de medicação o preço do medicamento continua com um preço muito alto, e a gente não consegue ter um preço menor para poder competir com as redes (EMPRESA 06).

Maior dificuldade é preço, a gente está lutando comprando muito em laboratório para melhorar o preço do medicamento (EMPRESA 07).

As cargas tributárias (EMPRESA 08).

A concorrência é grande (EMPRESA 09).

As atualidades que a gente não consegue acompanhar o que há de novo no mercado e as novas tendências de atender ao cliente, e ele acaba mudando de lugar por nada (EMPRESA 10).

A concorrência e a carga tributária, pois, tem uns medicamentos que tem o vencimento curto e o fornecedor não troca esses produtos vendendo ou não temos que pagar o imposto (EMPRESA 11).

Assim, as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas associadas à rede Refarma são a concorrência e a carga tributária elevada, conforme relatado pelos entrevistados. Tais indicações podem estar relacionadas ao porte das empresas, pois a maioria é composta por microempresas (45,5%) e empresas de pequeno porte (36,4%), conforme já ilustrado à Tabela 08. Quando se refere à concorrência no setor farmacêutico varejista, a compra em grande escala pelas grandes redes pode ser um fator a ser considerado, em função dessas redes conseguirem competir com preço. Porém, o diferencial das farmácias associadas à rede Refarma tem a ver com a oferta de um atendimento personalizado. Isto porque em um mercado de acirrada competitividade, a concorrência em grande escala traz vantagem competitiva, mas a concorrência baseada em diferenciais na prestação de serviços também pode trazer vantagens, principalmente para as empresas de pequeno porte. Um dos serviços mais procurados pelos associados é o treinamento, que é um dos objetivos da criação da rede Refarma. O treinamento está intimamente ligado à capacidade de diferenciação na prestação de serviços na farmácia, além de aspectos relacionados à assessoria jurídica e assessoria em gestão empresarial, conforme ilustrado na Figura 17. Nota-se que há cooperação por parte da rede para com os seus associados. Ainda que se ressalte que o ponto de desenvolvimento ideal ainda não tenha sido alcançado, há de se enfatizar o pleno atendimento de algumas das necessidades das empresas associadas à rede analisada.

Mediante ao que foi relatado pelos empresários associados à rede Refarma, os resultados encontrados são aderentes aos pressupostos da teoria de Scott (2003), onde as estabilidades e instabilidades ambientais acabam moldando as empresas participantes de uma rede. Tal fato se dá em função das estruturas e resultados verificados. Ou seja, as abordagens da dependência de recursos denotam que as empresas tentam se adaptar ao seu ambiente modificando assim os aspectos de sua estrutura para uma melhor adequação do ambiente que as cerca.

No que se refere a como as empresas buscam ser competitivas perante a concorrência, os empresários pesquisados têm a relatar:

Fazendo o diferencial, aqui não vendemos medicamentos, resolvemos problemas à gente está sempre se atualizando com curso do CRF, verificando pressão arterial, os pacientes precisam disso, eles vem aqui na nossa farmácia pela confiabilidade, orientação e informação, porque as grandes farmácias viraram uma rede de comércio nem bom dia dá ao cliente (EMPRESA 01).

Trabalhando honestamente (EMPESA 02).

Atendimento diferenciado, conhecendo os clientes pelo nome, saber o que eles usam o que ele gosta (EMPESA 03).

A gente tenta nas distribuidoras o melhor desconto possível. A Refarma entra em contato com as distribuidoras e faz uma parceria e eles conseguem alguma coisa diferenciada pra quem é associado. Então é procurar nas distribuidoras o desconto e tentar ganhar o cliente no atendimento. A gente fica limitada a isso (EMPESA 04).

Diferenciando no atendimento, buscamos visar nesse diferencial dando uma atenção maior para o cliente (EMPESA 05).

Na prestação de serviços. A vigilância sanitária permite que eu preste algum serviços como medição de pressão de diabete, as entregas rápidas, o atendimento ao cliente fazendo o diferencial (EMPRESA 06).

Fazendo o diferencial, agradando o cliente com sorteios, fazendo entrega, tendo um bom relacionamento com o cliente (EMPRESA 07).

Atendimento (EMPRESA 08)

Um bom atendimento (EMPRESA 09).

Tendências de atender o cliente, sempre procuro dá um atendimento diferenciado com atendimento em domicilio (EMPRESA 10).

Atendimento diferenciado, aqui procuro chamar meus clientes pelo nome, e tento passar confiabilidade para eles na hora de passar um procedimento de qualquer medicamento, mas a Refarma também me ajuda muito nisso pois disponibiliza cursos, as vezes não procuro mas quando preciso para os meus funcionários ou até pra mim mesmo ajuda bastante (EMPRESA 11).

Ainda em relação à questão da competitividade das empresas associadas à rede estudada, é preciso voltar à atenção às estratégias praticadas para a sua sobrevivência e expansão. Conforme relatado pelos gestores entrevistados, as empresas associadas buscam se diferenciar de outras redes por meio do atendimento, já que não conseguem competir com preço de venda mais atraente. Na visão de Gobbi *et al.* (2005), a busca pela cooperação nem sempre ocorre de maneira harmoniosa e fácil. Relações conflituosas ocorrem mesmo com a

existência de dependência entre as partes, podendo ocorrer tensões entre essa dependência e a diversidade de objetivos e interesses de atores disputantes de um mesmo espaço econômico.

Quanto ao planejamento das empresas, os sujeitos respondentes têm a relatar:

Aumentar a loja, fazer uma reforma pra dá mais conforto aos nossos clientes (EMPRESA 01).

Tudo o que fazemos aqui é bem planejado, a maioria das nossas compras são a vista, então é preciso ter um controle muito sério, na questão de benefício para empresa, tem a Karina que é a compradora faz bastantes eventos como café da manhã, oferecendo teste PA (pressão alta), glicemia junto com os laboratórios (EMPRESA 03).

A gente tenta nas distribuidoras o melhor desconto possível. A Refarma entra em contato com as distribuidoras e faz uma parceria e eles conseguem alguma coisa diferenciada pra quem é associado. Então é procurar nas distribuidoras o desconto e tentar ganhar o cliente no atendimento. A gente fica limitada a isso (EMPRESA 04).

Faço mais planejamento de compras (EMPRESA 05).

A gente faz sim, tenho um planejamento de reformar a loja, implantar um estacionamento, ampliar a área de perfumaria, colocar outros tipos de produtos como: muletas, bengalas, aparelha de pressão, uma série de produtos (EMPRESA 06).

Planejamento financeiro (EMEPRESA 08).

Planejamento de vendas (EMPRESA 09).

A gente faz um planejamento é pequeno, mais é feito sim, se temos alguma dificuldade recorremos a Refarma (EMPRESA 10).

Aqui tudo é planejado, pois se não fizermos plano fica difícil (EMPRESA 11).

A questão do planejamento é importante a qualquer organização, independente do seu porte, pois o planejamento consiste em relacionar uma empresa ao seu ambiente de atuação. Assim, verifica-se que as empresas associadas à rede Refarma desenvolvem um planejamento, que vai desde a busca de preços competitivos, como um bom posicionamento de mercado, pois a Empresa 3 busca parcerias com os laboratórios para as suas estratégias; a Empresa 4, busca novos fornecedores e se diferenciar no atendimento; a Empresa 6 busca ampliar seu portfólio de produtos; a Empresa 10 informou que também faz um planejamento e, se tem dificuldades, recorre à rede Refarma. Ou seja, o planejamento é importante, pois a formulação do planejamento consiste em relacionar uma organização às forças atuantes em seu ambiente de negócios, além da identificação das características estruturais básicas de seu

mercado, que juntas acabam por determinar o conjunto das forças competitivas atuantes na empresa (PORTER, 1989).

4.3.1 Fatores Promotores da Associação à Rede Refarma

Nesta pesquisa também foi analisado os fatores que levaram os empresários entrevistados a se associarem à rede Refarma. Observou-se que o fator M1 (credibilidade e prestígio para os empresários), mereceu destaque intermediário na opinião dos respondentes, conforme ilustrado na Tabela 12, pois somente 45,5% deram importância. Mas quando se refere a ter acesso a preços mais baixos nos medicamentos, o fator M3 obteve como resultado 90,9% de indicação de importância. Isto significa que praticamente todos os empresários informaram que há necessidade de competir no mercado com preços. Como também houve reforço significativo para os fatores M7 (influência com fornecedores) e o M19 (relacionamento dos empresários com os fornecedores), pois 81,8% dos empresários desejam ter mais influência e um bom relacionamento. O setor farmacêutico apresenta suas peculiaridades, pois por mais que as empresas tenham o atendimento com diferencial competitivo, o preço dos medicamentos ainda é um fator muito relevante na decisão de compra do cliente, conforme relatos apresentados pelos empresários na pesquisa efetuada.

Enfatiza-se ainda que as respostas dadas pelos sujeitos pesquisados quanto aos fatores M4 (treinamento, palestras e cursos oferecidos pela rede), M5 (contribuição da rede para o alcance e objetivos dos empresários) e M6 (como a rede pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros das empresas). Tais fatores também receberam importância destacada na opinião dos gestores entrevistados, pois estão relacionados à gestão empresarial, tendo sido alcançados pela rede, conforme ilustrado na Figura 16, pois 72,7% dos empresários informaram que foi um dos motivos que os fizeram associar-se à rede, conforme evidenciado na Tabela 12.

Tabela 12: Fatores promotores da associação à rede de empresas

	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem concordo / nem discordo		Concordo Parcialmente		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
M1	0	.0%	1	9.1%	1	9.1%	4	36.4%	5	45.5%
M2	0	.0%	0	.0%	0	.0%	4	36.4%	7	63.6%
M3	0	.0%	0	.0%	0	.0%	1	9.1%	10	90.9%
M4	0	.0%	0	.0%	1	9.1%	2	18.2%	8	72.7%
M5	0	.0%	0	.0%	0	.0%	3	27.3%	8	72.7%
M6	0	.0%	0	.0%	1	9.1%	2	18.2%	8	72.7%
M7	0	.0%	0	.0%	0	.0%	2	18.2%	9	81.8%
M8	0	.0%	0	.0%	0	.0%	2	18.2%	9	81.8%
M9	0	.0%	0	.0%	0	.0%	2	18.2%	9	81.8%
M10	0	.0%	0	.0%	0	.0%	4	36.4%	7	63.6%
M11	0	.0%	0	.0%	0	.0%	3	27.3%	8	72.7%
M12	0	.0%	1	9.1%	1	9.1%	2	18.2%	7	63.6%
M13	0	.0%	1	9.1%	0	.0%	4	36.4%	6	54.5%
M14	0	.0%	0	.0%	0	.0%	3	27.3%	8	72.7%
M15	0	.0%	0	.0%	0	.0%	4	36.4%	7	63.6%
M16	0	.0%	0	.0%	0	.0%	3	27.3%	8	72.7%
M17	0	.0%	0	.0%	0	.0%	3	27.3%	8	72.7%
M18	0	.0%	0	.0%	0	.0%	4	36.4%	7	63.6%
M19	0	.0%	0	.0%	0	.0%	2	18.2%	9	81.8%
M20	0	.0%	0	.0%	0	.0%	2	18.2%	9	81.8%
M21	0	.0%	0	.0%	0	.0%	1	9.1%	10	90.9%
M22	0	.0%	0	.0%	0	.0%	5	45.5%	6	54.5%
M23	10	90.9%	0	.0%	1	9.1%	0	.0%	0	.0%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Quanto aos fatores M8 (cooperação entre as farmácias de pequeno porte pode contribuir para o crescimento mútuo) e M20 (competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede), 81,8% dos empresários deram importância a esses fatores, pois a penalidade por está fora da rede aumenta com o crescimento da mesma, notadamente em razão do número em declínio de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede, conforme preconizado por Castells (2003). As vantagens das pequenas e médias empresas (PMEs) podem surgir da sua inserção em redes interorganizacionais, o que pode ajudá-las a competir eficientemente perante as empresas de maior porte atuantes no mercado. Nessa linha de pensamento, Balestrin; Vargas (2003), enfatiza que a estratégia de inserção numa rede pode gerar progressos administrativos apropriados e, com isso, proporcionar a sobrevivência e a prosperidade dessas empresas de menor porte, propiciando ainda a superação das barreiras na maioria das vezes encontradas quando se age isoladamente.

Já o fator M21 (contribuição da rede para o crescimento das empresas) obteve 90,9% de indicação dos empresários, que informaram que ao associar à rede Refarma, obteve-se crescimento. Tal resultado é suportado pela teoria proposta por Castells (2003), segundo a qual as redes se difundem e seu crescimento se torna exponencial, pois as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente. Também é possível estabelecer vínculo com a teoria da escola estratégica de Barringer; Harrison (2000), que estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado, lucros e taxa de crescimento, que são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico de empresas.

É preciso ainda ressaltar que 90,9% dos gestores consultados atestaram a importância do fator M23, que versava sobre a entrada na rede de livre e espontânea vontade, em busca de melhorias estratégicas, construção e sustentação de vantagens competitivas através de melhor posicionamento frente às forças competitivas do seu segmento, conforme indicam a proposta elaborada na teoria de Barringer; Harrison (2000).

Os principais resultados auferidos pela pesquisa de campo quanto à formação da rede estão evidenciados no Quadro 15:

Quadro 15: Resumo dos Resultados da Formação da Rede

Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> • A Rede Refarma pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas do setor, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados; • De maneira geral, os associados demonstram que a cooperação é o principal motivador para sua participação na Rede Refarma, em contraponto a um cenário em que predomina a competição; • De forma mais específica, os associados demonstram buscar a melhoria dos relacionamentos entre fornecedores, fortalecimento e proteção no setor (competir com preço perante as grandes redes e com o diferencial no atendimento); • Todas as organizações apresentam-se bastante motivadas com o serviço farmácia popular que a rede auxilia sem nenhum custo; • Mensalidade da rede custa mais baixo perante as demais redes do setor.
Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • A formação da rede foi facilitada pela experiência do seu atual presidente que possui um histórico de cooperação; • Isenção de pagamento de taxa de adesão e flexibilidade nas decisões que são tomadas; • Contar com uma união para se fortalecer e buscar melhores recursos no mercado; • A marca “Refarma”; • Os associados conhecem os motivos para o qual a rede foi criada em virtude das empresas estarem associadas praticamente desde a fundação da rede.
Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos para o qual a rede foi criada foram alcançados em partes; • Reunir os associados; • Dias que ocorrem as reuniões; • Os maus exemplos de implantação do associativismo que não tiveram êxito como também a ideia de ampliar a Rede Refarma como uma franquia e com isso gerou desconfiança por parte dos associados; • Falta de conhecimento sobre redes por parte dos associados.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Apesar de a rede Refarma não ter conseguido ainda atingir os objetivos conforme esperado quando de sua formação, os empresários consultados parecem reconhecer que talvez resultados desse tipo demandem certo tempo. Isto é, a conscientização para uma nova lógica de comportamento talvez só ocorra em longo prazo, pois, de acordo com os dados levantados sobre a satisfação com os resultados promovidos pela rede, os empresários entrevistados parecem estar insatisfeitos com os aspectos relacionados à central de compras. Mas quando se refere ao aspecto gestão empresarial, que envolve farmácia popular e assistência jurídica, os mesmos se demonstram satisfeitos.

Nesse sentido, pode-se dizer que, a partir dos dados levantados, apesar de a rede Refarma não ter conseguido promover um melhor relacionamento na formação da rede entre as empresas do setor, a rede parece desenvolver ações adequadas para tanto. Destaca-se ainda que, conforme alerta Beamish (1987), os resultados de um determinado relacionamento são

positivamente afetados pelo tempo de duração dele. Isso significa que, talvez, a rede Refarma não tenha ainda conseguido alcançar totalmente os seus objetivos e atender plenamente às expectativas de seus associados por se tratar de uma rede pequena e relativamente recente. Dessa forma, de acordo com a visão de Ring; Van de Ven (1994), a formação da rede ainda não atingiu o estágio de comprometimento com os relacionamentos, pois as organizações ainda não reconhecem plenamente todos os benefícios que poderão advir das ações de cooperação promovidas pela rede.

4.4 Fatores Influenciadores na Manutenção da Rede

Os fatores influenciadores na manutenção da rede são apresentados nesta seção a partir das informações levantadas na pesquisa qualitativa por meio de dados primários oriundos de entrevistas com os empresários e a diretoria da rede analisada. A partir dos dados levantados e dos fatores considerados no referencial teórico acerca do tema, foram expostos os resultados alcançados.

Com base nos dados obtidos, foi argumentado tanto para a diretoria da rede como para os empresários associados, quais os objetivos que a rede persegue. A Empresa 2 informou ser a “união dos associados”. No entanto, as outras empresas analisadas atestaram claramente que:

Dá condição para as farmácias menores ter como competir um pouquinho ou ter como andar junto com as redes maiores (EMPRESA 04).

É fazer com que os associados tenham condição de comprar e ter desconto nos medicamentos (EMPRESA 06).

O fator principal é a cobertura de conhecimento para nós (EMPRESA 10).

Dar a união e nos orientar para competir para o mercado (EMPRESA 11).

Perseguimos um objetivo de manter um grupo de farmácias que queiram permanecer no mercado, sendo que eles têm que ter a sua contribuição, participando de eventos, serem solidário com os fornecedores, se adequar a padrões de “lealtização” interna e externa (DIRETOR DA REDE).

As demais empresas não souberam informar. No entanto, verifica-se que a rede Refarma almeja a cooperação de seus associados na busca de competitividade, pois tanto os empresários consultados como a diretoria entrevistada informaram que o maior foco perseguido quanto à manutenção da rede é a cooperação. Assim, a ideia da manutenção de

uma rede de empresas refere-se à importância da conexão e interatividade de cada célula integrante da rede, o que acaba por proporcionar o desenvolvimento e consolidação da rede e a cooperação entre os atores, conforme visão de Peretti (2008). Este resultado também se correlaciona à teoria da escolha estratégica formulada por Barringer; Harrison (2000), na qual a cooperação proporciona oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado.

Em termos práticos, as principais ações promovidas pela rede Refarma na visão de empresários e da diretoria, estão abaixo indicadas:

Temos um cronograma que estabelece a participação em eventos, informações de realidades que estão acontecendo no mercado, por exemplo: A maioria dos participantes da Refarma, fizemos com que eles fossem credenciados com o programa Aqui tem farmácia popular do governo, porque nos enxergávamos uma oportunidade muito grande de você ter adesão da sua comunidade em volta do seu estabelecimento. E o grande destaque foi que as outras organizações cobravam um valor para credenciar as farmácias e a Refarma não, nós fizemos esse trabalho para mostrar que fazendo parte integrante do programa eles não repassariam valor nenhum de produtividade sobre o resultado alcançado durante o atendimento das receitas nesse tipo de programa, então para os associados torna mais um benefício que a Refarma oferece sem cobrar nenhum adicional por isso (DIRETOR DA REDE).

Normalmente eles dão assistência em toda parte burocrática e condições de negociação com medicamentos e perfumaria (EMPRESA 01).

Correr atrás de descontos. Agente não tem tempo de participar das reuniões e não ficamos muito a par do quem está acontecendo (EMPRESA 02).

Eles correm atrás de preços promovem cursos palestras. Mas se tem alguma coisa mais, além disso, eu não sei porque participo pouco das reuniões, não por falta de convite é porque aqui é bem corrido, a gente reversa o pessoal, mas tem dias que não tem condições, mas eles sempre têm convidado para as palestras, seminários (EMPRESA 03).

Pelo que eu sei além dessa parte de oportunidade de compras com descontos diferenciados e o jurídico, se você precisa de alguma coisa às vezes está perdido, aparece uma legislação eles dão uma assessoria, basicamente é isso (EMPRESA 04).

Ela busca fornecedores, preços, condições, desde o início sempre busca ideia e é um parceiro (EMPRESA 05).

A que acho mais importante é a parte de treinamento de funcionários, gerentes e proprietários e o relacionamento dos proprietários de farmácias e a busca de melhorias (EMPRESA 06).

Pra mim só as fraldas, e os varejos (EMPRESA 08).

A parte de conhecimentos, de certos produtos no ramo de farmácias a busca de preços mais competitivos (EMPRESA 10).

Pra mim, a farmácia popular, porque é muito burocrático, pois temos que seguir todo um padrão da ANVISA, e eles sabem certinho como fazer, a assessoria jurídica também porque as vezes somos pegos de surpresa pelo fisco e a Refarma sempre me assessora com um advogado tributarista, qualquer problema que eu tiver aqui posso ligar para eles que eles me ajudam, infelizmente eu não participo tanto das reuniões, não é por falta de convite, mas mesmo assim com a minha ausência a Refarma me dar suporte quando preciso (EMPRESA 11).

Observa-se que as ações promovidas pela rede em foco visando a sua manutenção correlacionam-se com o que os empresários informaram nas entrevistas e o que a diretoria informou. Portanto, a gestão empresarial é uma das principais ações que a rede executa para a sua manutenção. As ações de gestão empresarial passam pela assessoria jurídica, como treinamentos e o serviço farmácia popular, o qual é um dos objetivos para o qual a rede foi criada e que foi alcançado, conforme evidenciado na Figura 16. Os empresários também informaram que a Refarma sempre busca preços competitivos. De uma maneira geral, o preço no setor farmacêutico ainda é considerado pelos associados um diferencial face às grandes redes varejistas.

As estratégias de manutenção da rede Refarma corroboram as ideias propostas por Oliveira; Guerrini (2003), ao argumentam que os motivos que levam as empresas a se associarem são: divisão de custos e riscos, melhoria na competitividade e maior transferência de informação e tecnologia para os atores da rede. No caso da rede analisada, há a explícita tentativa de transferir recursos e conhecimentos da rede para seus associados, com o intuito precípuo da manutenção da rede.

O estudo buscou ainda compreender como são tomadas as decisões na rede e como os associados participam das decisões. As empresas 1, 2, 5, 7, 8 e 9 informaram que não sabem como são tomadas as decisões da rede, por não participarem das reuniões. As demais empresas consultadas e a diretoria têm a relatar:

As decisões são tomadas com o presidente da entidade que é o seu Pedro Zidói que sinaliza que caminho a gente deve direcionar na orientação e estratégica das lojas. Os associados participam nas modalidades dos veículos, *e-mail*, porque não tenho recurso e valor orçado para manter um supervisor de loja para fazer a fiscalização ou a orientação, então à gente procura dá essa informação online e através do *site* com as informações das legislações pertinentes a atuação do setor (DIRETOR DA REDE).

Não sei, só sei que eles correm atrás de preços promovem cursos palestras. Mas se tem alguma coisa mais, além disso, eu não sei (EMPRESA 03).

Muitas das vezes eles ligam e procuram saber se você tem interesse em alguma coisa, acredito que eles dão uma estudada nos associados pra vê se realmente aquela parceria que eles vão fechar é interessante e se vai haver aceitação da parte dos associados (EMPESA 04).

Algumas melhorias são tomadas totalmente pela diretoria, fazem reunião convidam a gente. Participo algumas vezes das reuniões sempre que posso (EMPESA 06).

Não sei. Eles fazem uma reunião a cada três meses e falam quais as sua tendências para fazer isso ou aquilo, essa parte fica bloqueada e isso pode ser umas das dificuldades, é pouco divulgado. (EMPESA 10).

Como eu não vou muito às reuniões, a diretoria toma as decisões e depois manda por email para mim, não é por falta de convite, pois a Refarma manda os dias das reuniões e as pautas que serão abordadas, mas por eu ser sozinho aqui na farmácia é complicado sair porque sou o farmacêutico responsável, então o que eles decidem manda um informativo pra gente (EMPRESA 11).

Observa-se que há grande centralização das decisões por parte da diretoria da rede, o que pode estar relacionado à ausência ou baixa participação dos associados nas reuniões, conforme relato pelos sujeitos entrevistados. Por ser uma rede pequena, não há a disponibilização de um supervisor de loja para visitar os associados e efetuar a fiscalização ou a orientação destes. Com isso, as decisões são tomadas via *e-mail* e repassadas aos associados.

Este fator pode ser um dos dificultadores na manutenção da rede, pois a comunicação é primordial, conforme exposto na teoria desenvolvida por Porter (1998, *apud* AMATO NETO, 2000). O termo redes também é considerado como base da teoria da comunicação e da teoria dos pequenos grupos, sendo entendidos como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações. Assim, a comunicação é importante para que haja o relacionamento entre os atores da rede, conforme apregoam Marcon; Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Relativamente à existência de normas e padrões quanto à concorrência entre os associados, o que predomina é a cooperação ou a baixa competição entre os associados. A Empresa 1 informou que “não tenho ligação com os demais associados”. A Empresa 2 atestou que “não existe concorrência, é tudo igual - o que predomina é a cooperação”. A Empresa 4 informou que “não, na verdade é meio distante as bandeiras, a gente não tem concorrência e nem cooperação”. Já a Empresa 7 entende que “não há competição, há certa distância entre a

gente”. A Empresa 11 explicita que “há cooperação, pois não existem lojas da Refarma perto umas das outras”. Já a diretoria e as demais empresas informaram que:

A gente não dá isso como um parâmetro de competitividade entre os associados, mais a gente sinaliza como uma ação realizada num barco dos nossos integrantes a gente divulga junto aos demais, ou seja, uma troca de ações que possa ajudar um ao outro. Na região ele implanta determinada cobertura de assistência aos seus clientes e o outro cito um exemplo de que também fez uma ação idêntica e deu resultados. Não existe concorrência entre os associados, o que predomina é a cooperação (DIRETOR DA REDE).

A gente, a maioria não se conhece. Tenho conhecimento de uma Refarma na Moca que é do Pedro Zidói. A gente tem contato assim, entre associados creio que não haja competição porque a gente não se conhece (EMPRESA 04).

A cooperação... Até mesmo porque não existe Redes de Refarma próximas (EMPRESA 05).

Não tenho nenhuma rede associada próximo, não posso dizer que existe uma competição entre nós (EMPRESA 06).

Conheço algumas pessoas, mas só foi um contato bem rápido, mas não tenho vínculo nenhum (EMPRESA 08).

Não tem competição entre os associados. Acredito que ele tem um lema que não pode por uma em frente à outra, é preciso haver uma distância. O que existe é poucas afinidades entre os associados (EMPRESA 10).

Aspectos referentes à cooperação e à competição nos relacionamentos evidenciaram-se como sendo um dificultador para a manutenção da rede Refarma. De acordo com Cândido; Abreu (2004), um dos principais fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais de cooperação diz respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação. Entretanto, na Rede analisada, há um grande esforço por parte da diretoria no sentido de conscientizar os empresários associados sobre a importância da sua participação. Isso porque os respondentes relataram que a maioria das empresas não se conhece e que não há competição em virtude de as lojas serem distantes umas das outras. Também há tratamento específico dessa questão no código de ética da Refarma, logo na associação de uma nova empresa. Assim, pode-se considerar a interação com os demais associados e a ausência nas reuniões um fator que dificulta na manutenção da rede.

Os fatores que dificultam e facilitam as ações da rede Refarma são evidenciados no Quadro 16.

Quadro 16: Fatores que facilitam e dificultam as ações da Rede

Empresas	Facilitador	Difícultador
Empresa 1	Relacionamento inter empresarial com fornecedores.	O volume de compras dos fornecedores
Empresa 2	A negociação de compras	A comunicação
Empresa 3	Orientação empresarial	Tempo para ir às reuniões
Empresa 4	O conhecimento, a experiência do diretor	A dificuldade com os órgãos, com a própria ANVISA, o CRF.
Empresa 5	Negociação, trazer novos fornecedores	Tempo para ir às reuniões
Empresa 6	A localização da Refarma, o pessoal que está sempre informando sobre o setor farmacêutico	O que dificulta é a falta de tempo de participar mais das reuniões.
Empresa 7	Mais participação dos associados seria muito importante.	É a não participação, a central de compras para gente poder comprar em grupo.
Empresa 8	Não sei	Comunicação
Empresa 9	Os serviços oferecidos não estavam sendo aproveitando muito pela gente. A rede Refarma até dava algumas palestras mais como a gente não tem tempo não participava.	Os dias das Reuniões, a falta de tempo.
Empresa 10	Conhecimento da diretoria	Central de compras não funciona
Empresa 11	Orientação empresarial que eles fazem e a experiência do diretor	As compras em grande escala que não conseguimos e o meu tempo em participar das reuniões

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Além disso, é importante salientar ainda que, a visão da diretoria da rede estudada, a partir das seguintes falas coletadas na entrevistada realizada:

A tendência da equipe, do gerente, do gestor em ser informado das modificações das novas resoluções que regulamentam e orientam como o varejo deve se proceder (DIRETOR DA REDE).

É a não pré-disposição propensão não conseguir cumprir o que a gente determina, ou por relapso, esquecimento, por não prioridade eles deixam de cumprir uma orientação que a gente estabelece. E isso na frente acaba tendo um resultante tributário e fiscal e acabam sendo acometido de uma multa sem necessidade. O associativismo se não tiver a predisposição não tem êxito (DIRETOR DA REDE).

Por sua vez, as ações que dificultam os relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da rede Refarma são afetadas por vários fatores, principalmente aqueles relacionados à disponibilidade dos associados em participar das reuniões promovidas. Nesse sentido, os respondentes relataram que a central de negócios e a comunicação também afetam negativamente as ações de melhorias na manutenção da rede, conforme evidenciado no Quadro 16. A diretoria da rede informou que a inexistência de motivação dos associados em

participar das reuniões é um dos fatores que mais dificulta as ações na manutenção da rede. Isto se justifica porque em uma rede há a necessidade da participação dos associados para obtenção de êxito, pois a comunicação é fator primordial à conexão em uma rede, sendo muito importante para promover a conectividade entre as células componentes. Mas, para que haja a formação e a manutenção da rede, também são necessários outros elementos tais como conhecimento, insumos e infraestrutura (OLIVER 1990, *apud* PERIM; FILHO, 2007).

Mesmo acreditando que a rede apresente uma boa condução por sua diretoria, alguns respondentes justificaram sua pouca participação em função da falta de tempo para comparecimento às reuniões. Porém, os gestores respondentes destacaram não considerarem a diretoria da rede culpada por esse fato, sendo uma opção dos próprios associados que colocam outras prioridades como justificativa para a não participação, tais como: poucos funcionários, proprietário que é o farmacêutico responsável e por isso não pode se ausentar, além de outras atividades particulares. Assim, apesar de vários fatores facilitadores da manutenção da rede ter sido elencado, o que mais ficou mais evidenciado foi à tentativa da rede em buscar maior sinergia nos relacionamentos interempresariais com novos fornecedores, seguida de orientação empresarial por parte da rede, conforme evidenciado no Quadro 15. Segundo o diretor da rede, o interesse dos associados em participar das ações da rede é muito importante, não para a rede em si, mas para o próprio empresário associado. Neste sentido, a abordagem de ecologia populacional apregoada por Scott (2003) destaca a própria estrutura das empresas como elemento dificultador para a modificação de sua forma, mesmo quando voltado a buscar garantir sua sobrevivência no mercado.

Foram argumentadas ainda questões ligadas às diferenças existentes entre os associados (tamanho, faturamento, poder de decisão). Neste sentido, também foi questionado quais fatores intervêm no poder de decisão dos gestores, tais como faturamento, tamanho e quantidade de lojas. A Empresa 3 informou que “ todos nós somos livres e independentes e eu não tomo decisões com a rede, porque eu não participo das assembleias”. A Empresa 9 indicou acreditar que “tem diferença, quanto às decisões não posso te informar porque não participo das reuniões”. A Empresa 11 atesta que não participa das reuniões e que essa resposta não teria como ser respondida. No Quadro 17 a seguir são argumentadas pela diretoria da rede as diferenças entre os associados, relativamente ao poder de decisão e demais fatores que intervêm no poder de decisão.

Quadro 17: Relatos da entrevista com a diretoria da rede

Diferença entre os associados	Poder de decisão	Fatores que intervêm no poder de decisão
<p>Sim. E no interior também é a mesma intensidade. Se a farmácia está bem localizada tem certa tradição, um histórico de agenda positiva não tem título protestado e se ela vier fazer parte do associativismo ela pode ampliar seu faturamento e pode aumentar a sua participação de mercado na região.</p>	<p>Nós damos um crédito muito grande, nas sugestões nas decisões e nos pedidos. Não é só de decisão. A gente ouve por que eles estão no dia a dia, e às vezes o mercado tomam determinados comportamentos que faz com que a gente diante da sugestão possa contrapor de forma positiva ou negativa no sentido de orientar e alertar.</p>	<p>Isso é uma prática do capitalismo, quanto mais participação, mais voz você tem, não posso dizer que isso não existe, a gente dá uma opinião. Às vezes quem tem o tamanho de uma loja maior, tomam algumas decisões que a gente percebe que pode ser perigosa, e a gente procura orientar a não fazer determinado tipo de promoção que pode ter prejuízo. Mas como economia de escala quem tem mais recurso fala mais alto, tendo mais privilegio.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Abaixo são indicadas mais algumas falas dos sujeitos entrevistados a respeito das diferenças existentes entre as empresas associadas à rede analisada.

Não sei te dizer. A Refarma trabalha com diversas lojas eu não conheço essas lojas, em relação a tratamento creio que seja igual pra todos, até porque eu não participo das reuniões (EMPRESA 01).

Existem diferenças sim, há uns mais estruturados e outros menos, mas quanto as decisões é meio complicado porque agente não participa das reuniões e por esse motivo a gente sabe pouco do que está acontecendo lá dentro e para mim o que intervêm no poder de decisão é a não participação da gente nas assembleias aí acaba a rede decidindo por nós (EMPRESA 02).

Creio que existam, diferenças sim, desde o associado de pequeno porte, passando para uma empresa maior, acredito que eles procuram ouvir todo mundo e tentar sanar a necessidade de todos independente do tamanho da empresa, mas eu não participo das reuniões então eu não sei dizer o que intervêm nas decisões (EMPRESA 04).

Existe, e as decisões são tomadas pela diretoria porque eu, por exemplo, não participo das reuniões por falta de tempo, até porque eu tenho que está dentro da loja, porque temos poucos funcionários (EMPRESA 05).

Todos associados são do mesmo porte. Em minha opinião o faturamento não intervêm na decisão e sim a presença da pessoa na reunião. Ela se torna com maior poder de decisão (EMPRESA 06).

Não existe, mas eu acredito que as empresas tem o mesmo poder de decisão, infelizmente eu não participo das reuniões e não sei te dizer o que intervêm nas decisões (EMPRESA 07).

Existe, só não sei dizer qual a diferença. E nos temos sim o mesmo poder de decisão até porque não somos obrigados a acatar o que foi decidido, posso

comprar ou não de uma negociação realizada pela central de negócios (EMPRESA 08).

Têm muitos associados com um poder bom, farmácias que desenvolveu bem e outras que continua do mesmo tamanho da minha. Quanto às decisões são tomadas somente pela diretoria. Já no que intervém nas decisões gostaria que eles aumentassem mais a quantidade de diretores para trazer mais ideias pra gente, mas eu não participo, eu acredito é a parte de conhecimento que faz a empresa veio a não crescer (EMPRESA 10).

É interessante notar a percepção das diferenças entre os participantes da rede analisada ao se considerar que as empresas associadas à rede Refarma não são tão diferenciadas, pois 45,5% das empresas são micro empresas e 36,4% são empresas de pequeno porte. Mas quanto aos associados, estes não souberam responder se há diferenças entre as empresas, fato que pode está relacionado à ausência dos gestores entrevistados às reuniões, bem como ao fato de os associados não interagirem entre si. Conforme relatos coletados, a maioria dos gestores não se conhece, e com isso as decisões se concentram na diretoria da rede. Já a diretoria informou que, quando se refere à diferença entre os associados, ao associar-se a uma rede a empresa pode aumentar sua participação de mercado, buscando assim minimizar os aspectos evidenciados nesta parte da pesquisa.

Devido à ausência dos associados, a maioria não soube informar que aspectos mais intervêm nas decisões. Por sua vez, a diretoria informou que o tamanho de uma loja maior pode impactar em alguma decisão, e que neste caso está intimamente relacionado à central de compras, pois os associados podem aderir ou não a essa compra coletiva. No intuito de melhorar, segundo relatos da diretoria, a gestão da rede procura acompanhar as decisões nos pedidos, no sentido de orientar e alertar qualquer decisão que possa a vir prejudicar algum associado, conforme relatado no Quadro 16.

Esses resultados coincidem com a proposta de Schermerhorn (1975) e Whetten; Leung, (1979). Para estes autores, a obrigatoriedade dos relacionamentos não apenas aumenta a frequência das interações entre as organizações participantes, como também pode contribuir para a redução do poder de percepção ambiental por parte dos dirigentes.

No tocante às características da rede, as Empresas 3, 5, 7, 8 informaram que a rede Refarma é uma rede orientada para o mercado. Já as empresas 1, 2, 4, 6, 9, 10, 11 entendem que é uma rede que se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas, que

se ligam e interagem para atingir objetivos comuns. A visão da diretoria alerta que, além desses resultados informados pelos empresários, a rede também pode se adaptar de acordo com a cadeia de valores, pois o mercado varejista é dinâmico e as empresas necessitam apresentar um rol de estratégias para atingir seus objetivos. No caso em estudo (está inserido em uma rede), esses objetivos passam a ser comuns para os empresários, pois, conforme relatos da diretoria, tais objetivos podem estar relacionados à competitividade, rentabilidade e responsabilidade social, conforme relato a seguir.

Eu diria que os três quesitos têm grande significância. Quando você orienta uma rede para o mercado, você quer estar presente e competitivo, esse também é válido. Quando uma rede se adapta com a cadeia de valores, você tem que ter rentabilidade, empregar, treinar pessoas, você tem que prestar serviços na sua comunidade, tem que ter responsabilidade social, o fator de cadeia de valores predomina muito, e claro, a rede pode se caracterizar pelo intenso e variado relacionamento de interação para atingir objetivos comuns. Varejo é detalhe, todos os dias você tem um detalhe diferente, o mercado é dinâmico, hoje o consumidor está mais esclarecido, ter acesso a uma rede de informações, ele quer pagar o mínimo e obter o máximo de retorno (DIRETORIA DA REDE).

Tais resultados correlacionam-se com argumentos presentes na teoria formulada por Corrêa (1999), na qual a rede estratégica é orientada para o mercado, servindo para a obtenção de certas metas. É formada com a direção de uma empresa ao centro que controla as demais empresas com as quais se interliga. No caso em estudo, o ator central é a rede Refarma e as ligações são os relacionamentos interempresariais dos associados para com a rede e entre si, relativamente à central de negócios, treinamento e *marketing*, que são os objetivos pelos quais a rede foi criada.

Nesse ínterim, a rede linear proposta por Corrêa (1999), que se adapta de acordo com a cadeia de valores, envolveria desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor de forma linear. No presente estudo, a rede linear envolve a central de compras da rede Refarma no intuito de obter preços mais vantajosos para os clientes das empresas associadas. Já a rede dinâmica caracteriza-se por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns. Esta última alternativa refere-se a uma rede com objetivos comuns das organizações associadas, como é o caso da obtenção de lucro, conforme relatos dos empresários entrevistados.

No que se refere à distância que as empresas estão da rede (DF1), verificou-se heterogeneidade de respostas, pois 18,2% dos respondentes informaram ser este um fator muito dificultador, 27,3% informaram ser dificultador, 36,4% informaram que não é dificultador e nem facilitador e 9,1% informaram facilitador e muito facilitador, conforme ilustrado na Tabela 13.

Verifica-se que este fator não colabora para a manutenção da rede analisada, pois de acordo com a teoria proposta por Hoffman; Molina Morales e Martinez Fernandez (2004), quando se referem à localização de uma rede, estas podem ser dispersas ou aglomeradas. A rede Refarma pode ser considerada uma rede dispersa em virtude de o estatuto acordar que as empresas, ao associarem-se à rede, necessitem ter uma distância mínima umas das outras, conforme evidenciado na Figura 15 acerca da caracterização da rede.

Tabela 13: Fatores dificultadores e facilitadores na manutenção da Rede

	Muito dificultador		Dificultador		Nem dificultador Nem Facilitador		Facilitador		Muito Facilitador	
	Count	Row %	Count	Row %	Count	Row %	Count	Row %	Count	Row %
DF1	2	18.2%	3	27.3%	4	36.4%	1	9.1%	1	9.1%
DF2	1	9.1%	3	27.3%	4	36.4%	2	18.2%	1	9.1%
DF3	1	9.1%	0	.0%	6	54.5%	1	9.1%	3	27.3%
DF4	0	.0%	2	18.2%	6	54.5%	2	18.2%	1	9.1%
DF5	1	9.1%	3	27.3%	7	63.6%	0	.0%	0	.0%
DF6	1	9.1%	1	9.1%	6	54.5%	2	18.2%	1	9.1%
DF7	1	9.1%	2	18.2%	7	63.6%	0	.0%	1	9.1%
DF8	1	9.1%	2	18.2%	4	36.4%	1	9.1%	3	27.3%
DF9	0	.0%	2	18.2%	5	45.5%	0	.0%	4	36.4%
DF10	0	.0%	2	18.2%	3	27.3%	2	18.2%	4	36.4%
DF11	0	.0%	6	54.5%	1	9.1%	3	27.3%	1	9.1%
DF12	0	.0%	4	36.4%	4	36.4%	2	18.2%	1	9.1%
DF13	0	.0%	1	9.1%	7	63.6%	1	9.1%	2	18.2%
DF14	0	.0%	1	9.1%	5	45.5%	3	27.3%	2	18.2%
DF15	0	.0%	3	27.3%	6	54.5%	1	9.1%	1	9.1%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A forma com que a rede está sendo conduzida por seus dirigentes (DF2) também foi considerada um fator com respostas heterogêneas. 9,1% dos empresários pesquisados informaram ser muito dificultador, 27,3% classificaram como dificultador, 36,4% atestaram que não é dificultador e nem facilitador, 18,2% indicaram como facilitador e, por fim, 9,1% classificaram como muito facilitador, conforme exposto na Tabela 13.

Relativamente aos 27,3% de sujeitos respondentes que informaram como dificultadora a forma como a rede está sendo conduzida pelos seus dirigentes, há necessidade de um enfoque mais aprofundado, pois quando se trata de cooperação faz-se importante a interação dos associados com os dirigentes. Na literatura científica acerca do tema, Whetten; Leung (1979) asseveram que a decisão de interagir com outra organização pode ser motivada em função do aumento que tal relação poderá trazer o poder pessoal dos dirigentes. De acordo com esta concepção, estudo conduzido por Brass; Butterfield; Skaggs (1998) constatou existirem fatores organizacionais e da própria estrutura do relacionamento (laços fracos ou fortes) que influenciam as diferenças de poder e a existência de atitudes oportunistas nos relacionamentos entre as organizações atuantes em rede. No caso da rede analisada, não foram identificadas atitudes oportunistas por parte dos dirigentes e nem por parte dos empresários associados.

Quanto ao nível de confiança entre os participantes da rede (DF3), diagnosticou-se neutralidade por parte dos empresários, pois 54,5% informaram ser este um fator nem dificultador, nem facilitador, enquanto outros 27,3% afirmaram ser muito facilitador. Esta neutralidade pode repousar na interação dos associados (DF7), pois 63,6% informaram nem ser este um fator nem dificultador, nem facilitador. Neste caso, tais resultados podem estar relacionados a não participação dos associados às reuniões, conforme evidenciado na pesquisa qualitativa, onde os empresários e a diretoria da rede informaram que há ausência de participantes nas reuniões.

A fim de comprovar tal resultado, os estudos de Kujn; Koppnjan (2000) atestam que a cooperação nas redes de empresas nem sempre é harmoniosa e fácil, pois o surgimento de conflitos em relações frequentes e sistemáticas pode ocorrer mesmo com a dependência entre os atores, seja no processo de distribuição de custos, seja na retenção dos benefícios oriundos das ações conjuntas.

Para tanto, observa-se na Tabela 13 que os resultados dos demais fatores (DF6 e DF8 ao DF15) apresentaram-se mais homogêneos, concentrando-se ao redor da resposta nem dificultador, nem facilitador; o que pode estar relacionado ao fato de a rede Refarma ser uma rede independente no seu poder de decisão (**rede não orbital**), na qual todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão. Dessa forma são facultativas as decisões para os empresários no que se referem os objetivos pelos quais a rede foi criada: central de negócios,

marketing e treinamento (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004).

Como forma de sumarizar os dados da parte do estudo que pesquisou a manutenção da rede, elaborou-se o Quadro 18, no qual se busca apresentar os principais resultados verificados.

Quadro 18: Resumo dos Resultados da Manutenção da Rede

Manutenção
<ul style="list-style-type: none">• A Rede Refarma almeja a cooperação para os seus associados na busca de competitividade;• A gestão empresarial é uma das principais ações que a Rede faz para a sua manutenção que vai desde assessoria jurídica, como treinamentos e o serviço farmácia popular, no qual é um dos objetivos para o qual a rede foi criada que foi alcançado;• Há um grande esforço por parte da diretoria no sentido de conscientizar os empresários sobre a importância da sua participação.
Facilitadores
<ul style="list-style-type: none">• A rede está sendo bem conduzida pelo diretor;• A rede é independente;• Experiência da diretoria em cooperação.
Dificultadores
<ul style="list-style-type: none">• As decisões são tomadas totalmente pela diretoria da rede, o que pode estar relacionado à ausência dos associados nas reuniões;• A interação com os demais associados e a ausência nas reuniões;• A maioria dos associados não se conhece, com isso as decisões se concentram na diretoria da rede.• A comunicação não flui em função da não participação dos associados nas reuniões, com isso a rede tem que informar as decisões via email.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Diante do exposto, a rede Refarma vem buscando a cooperação entre os associados no intuito de melhor competir no mercado. Não obstante, a rede vem também tentando maior interação no sentido de conscientizá-los da importância da sua participação nas reuniões, de modo que as decisões não se concentrem totalmente na diretoria da rede. A ausência dos associados às reuniões pode estar relacionada ao fato de as empresas serem pequenas e com um reduzido número de funcionários, sendo o farmacêutico (que geralmente é proprietário), também um atendente.

Com tais dados, conclui-se que as ações de manutenção desenvolvidas pela rede Refarma junto aos seus associados, encontra respaldo na teoria da escolha estratégica de Barringer ; Harrison (2000), quando os autores argumentam que os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado são

lucros e crescimento. Mas para que isso aconteça, as empresas organizadas em rede necessitam entrar num relacionamento interativo para que os benefícios cooperativos ocorram entre as organizações envolvidas. Assim, as estratégias de relacionamento com foco no resultado podem aumentar a habilidade da organização em entregar produtos e serviços superiores de maneira mais eficiente, ou ainda reduzir a competição.

4.5 Resultados dos fatores influenciadores nos relacionamentos interorganizacionais

Para o levantamento dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais entre os associados e a rede foi utilizada entrevista semiestruturada aplicada aos empresários e à diretoria da rede analisada. Em seguida foi aplicado um questionário estruturado somente aos empresários, conforme evidenciado na Tabela 14.

Portanto, quando se questiona se a rede melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio das empresas (R1), a Tabela 14 evidencia que 27,3% concordam parcialmente e totalmente. Quanto ao fato de a rede contribuir para o alcance dos objetivos dos empresários (R5), 27,3% concordam totalmente. Este percentual pode estar relacionado à falta de tempo dos empresários em interagir com a rede, pois a falta de tempo destes em participar das reuniões, configura-se como elemento que mais dificulta os resultados dos relacionamentos interorganizacionais, conforme relatado no Quadro 19.

As proeminências desses resultados com percentuais baixos podem ser entendidos a partir de explicação da teoria formulada por Beamish (1987), pois seus estudos demonstraram que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais estavam negativamente relacionados ao tempo de duração, sendo que os resultados convergiam para uma tendência de queda no decorrer do tempo.

Outro fator dificultador também encontrado nos resultados está relacionado à atuação da central de compras, sendo um dos objetivos pelo qual a rede foi criada e ainda não foi alcançado, conforme é evidenciado na Tabela 14. Somente 18,2% dos respondentes informaram que passaram a ter acesso a melhores preços de medicamentos (R3). A diretoria da rede relatou que a negociação com fornecedores é um fator que dificulta o relacionamento em virtude do montante de compras, pois as empresas associadas à rede são em maioria pequenas e não têm suporte para comprar os volumes determinados pelos fornecedores para

obter descontos maiores. A seguir são relatados trechos das falas da diretoria da rede e de um dos empresários entrevistados.

O que facilitou foi à experiência de atuar como consultor da área de varejo. A gente não pode estabelecer um fator que dificulta, precisamos enfrentar a realidade, a redução dos fornecedores em repassar valores para oferecer mais vantagens de matéria promocional é meio complicada porque eles querem uma quantidade muito alta (DIRETORIA DA REDE).

Nas negociações com as distribuidoras, se você é um associado e tem trinta ou quarenta lojas para negociar com as distribuidoras é muito mais fácil do que você que só tem uma (EMPRESA 01).

Os resultados verificados na pesquisa de campo guardam relação com a proposta de Pereira (2005), que ao estudar o nível das empresas com os resultados de uma rede de cooperação horizontal, identificou que a satisfação dos proprietários das empresas estava inteiramente pautada na capacidade da rede em cooperar para o alcance dos seus objetivos individuais.

Quadro 19: Fatores que facilita e dificulta os resultados dos relacionamentos interorganizacionais

Empresas	Dificulta	Facilita
Empresa 1	É o tempo que a gente não tem para interagir mais com a Refarma para poder crescer um pouco mais. Então para contenção de despesas eu tive que assumir a farmácia e não tenho tempo de participar das reuniões.	Amizade e confiança
Empresa 2	É não poder comparecer as reuniões.	Não sabe
Empresa 3	Falta de tempo meu para com a rede.	A liberdade, você manda na sua empresa.
Empresa 4	Tempo para participar das reuniões.	Confiança
Empresa 5	Nenhum	Não precisar mudar o leiaute da empresa.
Empresa 6	A falta de tempo de participar das reuniões.	As ações da rede
Empresa 7	A falta de tempo de participar das reuniões.	A comunicação da rede
Empresa 8	Comunicação, a falta de retorno.	Compra de medicamentos e a orientação
Empresa 9	Negociação da central de negócio.	Baixo preço de medicamentos
Empresa 10	O mais difícil é a participação das reuniões com todos associados, a distância é umas das dificuldades para eu participar das reuniões.	Não sabe
Empresa 11	Falta de tempo em participar das reuniões.	Central de negócios

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Em contrapartida a liberdade em não modificar a loja e tomar as suas decisões de forma independente da rede, além da confiança existente, são os fatores facilitadores mais evidenciados pelos empresários pesquisados, conforme Quadro 19. Assim, a Empresa 3 informa que:

A gente não tem nenhuma obrigatoriedade, nenhuma ligação, tipos de decisões internas da bandeira não têm o poder de participação, as decisões que eles tomam referente à Refarma a gente não participa, é como se eu pagasse para usar o teu nome e eles me dão um suporte, e só isso e nada mais. Não é como um consórcio ou um grupo que todos decidem. Não sei se lá dentro existe isso. Agente não participa das decisões deles. Eles resolvem o que tem pra resolver e passam pra gente o que eles estão buscando (EMPRESA 03).

Esses resultados corroboram com a teoria de Fryxell; Dooley; Vryza (2002), na qual os autores analisaram a confiança e o controle como variável independente dos resultados dos relacionamentos, de forma que, o resultado também foi mensurado em função do contentamento dos atores com o relacionamento. Assim, os resultados indicaram que um maior nível de confiança consente que o controle informal aperfeiçoe os resultados dos relacionamentos.

Referentemente ao acesso a novos conhecimentos e melhores habilidades de gestão para as empresas (R2), 36,4% dos empresários consultados indicaram que a rede trouxe bom resultado e 27,3% indicaram que esses resultados ocorreram de forma parcial, conforme exposto na Tabela 14. A Empresa 1 informou que “a assessoria e a gestão de negócios” contribuíram para o alcance dos objetivos da sua empresa e para o desempenho administrativo.

Este fator correlaciona-se aos objetivos pelos quais a rede foi criada, conforme já evidenciado na Figura 17, pois o treinamento é um dos objetivos que foi alcançado. O treinamento envolve gestão, treinamento e capacitação, consultoria jurídica e assistência gratuita junto ao Programa “Aqui tem farmácia popular”.

Tabela 14: Resultados dos relacionamentos interorganizacionais

	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Nem concordo / nem discordo		Concordo Parcialmente		Concordo totalmente	
	Count	Row %	Count	Row %	Count	Row %	Count	Row %	Count	Row %
R1	0	.0%	2	18.2%	3	27.3%	3	27.3%	3	27.3%
R2	1	9.1%	0	.0%	3	27.3%	3	27.3%	4	36.4%
R3	1	9.1%	0	.0%	4	36.4%	4	36.4%	2	18.2%
R4	2	18.2%	2	18.2%	3	27.3%	1	9.1%	3	27.3%
R5	1	9.1%	1	9.1%	2	18.2%	4	36.4%	3	27.3%
R6	1	9.1%	1	9.1%	2	18.2%	4	36.4%	3	27.3%
R7	1	9.1%	0	.0%	5	45.5%	0	.0%	5	45.5%
R8	1	9.1%	2	18.2%	3	27.3%	3	27.3%	2	18.2%
R9	0	.0%	2	18.2%	0	.0%	6	54.5%	3	27.3%
R10	0	.0%	2	18.2%	4	36.4%	1	9.1%	4	36.4%
R11	2	18.2%	2	18.2%	2	18.2%	4	36.4%	1	9.1%
R12	1	9.1%	3	27.3%	3	27.3%	4	36.4%	0	.0%
R13	1	9.1%	2	18.2%	4	36.4%	3	27.3%	1	9.1%
R14	0	.0%	4	36.4%	3	27.3%	2	18.2%	2	18.2%
R15	1	9.1%	2	18.2%	3	27.3%	3	27.3%	2	18.2%
R16	0	.0%	1	9.1%	2	18.2%	6	54.5%	2	18.2%
R17	0	.0%	2	18.2%	3	27.3%	3	27.3%	3	27.3%
R18	0	.0%	0	.0%	6	54.5%	1	9.1%	4	36.4%
R19	0	.0%	1	9.1%	5	45.5%	0	.0%	5	45.5%
R20	1	9.1%	1	9.1%	5	45.5%	2	18.2%	2	18.2%
R21	0	.0%	2	18.2%	4	36.4%	2	18.2%	3	27.3%
R22	0	.0%	0	.0%	5	45.5%	3	27.3%	3	27.3%
R23	2	18.2%	0	.0%	6	54.5%	2	18.2%	1	9.1%
R24	3	27.3%	1	9.1%	4	36.4%	2	18.2%	1	9.1%
R25	1	9.1%	0	.0%	3	27.3%	3	27.3%	4	36.4%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Acerca da capacitação de funcionários por meio de treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede (R4), somente 27,3% informaram que a rede trouxe bom resultado. Este percentual pequeno pode estar voltado ao tamanho das empresas conveniadas, pois a maioria é pequena, com um número de funcionários reduzido. Isto porque o proprietário, que geralmente é o farmacêutico e também atendente, é quem recebe o treinamento, conforme evidenciado anteriormente no perfil dos respondentes e na caracterização da rede.

Quanto à contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros das empresas (R6), 27,3% dos empresários informaram que a rede Refarma contribuiu. A Empresa 3 relatou nas entrevistas que “sempre que preciso me auxiliem, principalmente na parte jurídica”. A Empresa 3 também informou que a rede trouxe resultados para a sua empresa, informando que a rede é benéfica para a sua empresa, conforme relato: “só não sei em números e percentagem, mas é sempre uma oportunidade boa que a gente pode aproveitar”.

Em relação à farmácia popular foi a partir daí que comecei a me interessar pela farmácia popular e hoje ela é uma realidade, tem uma captação de recursos muito bons, apesar de não está trabalhando ainda por falta de não saber manusear o programa da farmácia popular que é um programa que funciona da seguinte maneira o governo beneficia a população com medicamentos que não tem custo nenhum para o paciente ou paga se uma taxa mínima e é subsidiado pelo governo (EMPRESA 01).

Contribui muito até mesmo na parte administrativa da minha empresa. Fizemos alguns cursos que ensinou a gente fazer a contabilidade o preço de um produto, então isso foi muito importante (EMPRESA 06).

As Empresas 6 e 10 evidenciaram que a rede Refarma trouxe resultados tais como: aquisição de medicamentos com preços competitivos das grandes redes; melhoria no desempenho administrativo; melhoria do atendimento aos clientes; melhoria da gestão por parte dos funcionários; aprendizagem organizacional; acesso a novos fornecedores; acesso a informações sobre o setor farmacêutico e assessoria jurídica. A Empresa 6 ressaltou que “em todos esses itens que você falou houve uma melhoria”. Já a Empresa 10 informou que: “aprendi muitas coisas com ele no que diz respeito à assessoria jurídica, e gostaria de aprender mais”.

Em contrapartida, 45,5% dos empresários entrevistados informaram que a rede fortaleceu o poder de influência destes junto aos fornecedores (R7) e também melhorou o relacionamento de suas empresas com os fornecedores (R19), o que está diretamente relacionado à gestão empresarial. Observa-se que os resultados que a rede vem proporcionando aos empresários associados estão relacionados à gestão, que envolve treinamento, assessoria jurídica e farmácia popular, conforme já evidenciado na Figura 16 e na entrevista com a diretoria da rede:

A gente estimulou a farmácia a ser mais competitiva, é a razão dela participar do associativismo, ela sabe que vai ter alguém para orientá-los, dizer o que pode ser feito, treinar sua equipe, ampliar a sua venda média e seu estoque de produtos de primeira linha para atender seu consumidor. Se o consumidor for à sua loja uma ou duas vezes e não encontrar o produto que ele quer ele não volta outra vez (DIRETORIA DA REDE).

No que se refere se à cooperação entre as farmácias de pequeno e médio porte ter contribuído para o crescimento mútuo do setor (R8), apenas 18,2% dos empresários atestaram tal contribuição. Este resultado repousa na competitividade das grandes redes de farmácia, pois é um setor em que o maior diferencial ainda é o preço. As empresas conveniadas à rede Refarma não conseguem competir com os preços praticados pelas grandes redes do varejo

farmacêutico, mas sim com o diferencial no atendimento e prestação de serviços, conforme evidenciado nos relatos da fase qualitativa.

Mas, quando se refere ao acesso às informações sobre o setor farmacêutico (R9), 54,5% das empresas concordam parcialmente e 27,3% concordam totalmente acerca de a rede as afetar positivamente. Tal resultado está alicerçado na longa experiência da diretoria da rede em varejo e no setor farmacêutico, pois seu atual presidente teve experiência no Sindicato das Farmácias de São Paulo (SINDIFARMA-SP), onde foi presidente.

Quanto à consultoria jurídica (R10), 36,4% dos empresários informaram que a rede fortaleceu a empresa com esse tipo de serviço. A Empresa 1 informou: “o que mais contribuiu foi à assessoria tributária”. A Empresa 3 relatou que a “assessoria jurídica, treinamentos, cursos e técnicas de aplicação ajudam bastante”. A Empresa 4 afirmou que a “assessoria de negócio e gestão, são as que mais utilizamos”, enquanto que a Empresa 9 indicou a parte de “gestão tributária” como mais importante.

Observa-se que tais resultados podem estar relacionados ao porte das empresas conveniadas à rede, pois a maioria é de pequeno e médio porte e as legislações que regem o setor farmacêutico são muito diversas. Tal contexto correlaciona-se com o artigo VI do estatuto da rede (Quadro 12), no qual se verifica que a rede disponibiliza orientação aos associados quanto à legislação farmacêutica pertinente para o exercício da atividade comercial.

Quanto ao acesso às estratégias de *marketing* inovadoras para os empresários (R11), somente 9,1% dos respondentes informaram que a rede trouxe esse benefício. Este diminuto resultado pode estar relacionado a um dos fatores dificultadores da manutenção da rede, que é a ausência dos associados nas reuniões.

Referente ao contato com outras empresas do setor (R12), nenhum empresário obteve tal acesso por meio da rede. E quanto ao contato dos empresários com outros associados (R13), bem como se a rede promoveu cooperação entre os associados (R23), somente 9,1% informaram que têm contato com outro empresário e que a rede promoveu a cooperação entre os mesmos. Ou seja, somente um associado conhece outro empresário e um único empresário informou que a rede promoveu a cooperação entre eles. Não obstante,

apenas 18,2% dos empresários informaram que a rede permitiu aos associados realizar parcerias com outras empresas do setor (R15), que neste caso são os fornecedores.

Os resultados verificados nestes quesitos podem também voltar-se à ausência dos associados nas reuniões, pois em entrevistas os gestores pesquisados informaram que não têm contatos com os demais associados porque não se conhecem. Ao se argumentar em entrevista se há cooperação entre os associados, o responsável pela Empresa 1 relatou que: “não sei por que não tenho relacionamento com nenhum associado”. Também a Empresa 2 corroborou tal informação ao sustentar que “a gente não tem contato com os outros associados”. As Empresas 04, 05, 06, 07, 08 e 10 informaram nunca ter tido contato com outros associados.

Quanto ao fortalecimento contra as possíveis crises do setor (R14), somente 18,2% dos respondentes informaram que a rede fortaleceu suas empresas. Mas quando a análise volta-se ao fato de a rede contribuir para o crescimento (R21), 27,3% informaram que sim. São percentuais baixos quando se refere à rede, mas por se tratar de uma rede horizontal de cooperação, que são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes, pode-se justificar a incidência de tais percentuais baixos.

Referente à participação das empresas em eventos e feiras do setor (R16), somente 18,2% informaram que a rede contribuiu para essas empresas participassem de feiras e eventos do setor farmacêutico. Este percentual baixo relaciona-se ao número reduzido de funcionários das empresas conveniadas, visto que, o proprietário não quer se ausentar da farmácia para comparecer aos eventos e feiras do setor.

Porém, em contrapartida, 36,4% dos associados informaram que a rede permitiu que as empresas conveniadas obtivessem acesso a novos fornecedores (R18), e 45,5% informaram que a rede melhorou o relacionamento dos empresários com os fornecedores (R19). Apesar de os percentuais não indicarem a maioria dos empresários consultados, este fator indica a experiência da diretoria da rede relativamente ao setor farmacêutico e ao varejo, evidenciando-se como um dos fatores facilitadores na manutenção da rede.

A contribuição da rede para o desempenho operacional das empresas (R17) também foi analisada, segundo a opinião dos respondentes, bem como o alcance de seus objetivos de negócio (R5) e ainda se as empresas passaram a oferecer melhores serviços aos clientes (R22). 27,3% dos empresários informaram que a rede Refarma contribuiu positivamente para estes fatores. Este percentual também é baixo, podendo ser justificado pelo fato da rede em análise ser pequena e independente, uma vez que os empresários podem aderir ou não as estratégias traçadas pela rede. No entanto, 36,4% dos empresários informaram que a rede contribuiu na melhoria do desempenho das empresas, em comparação às que não fazem parte da rede (R25).

Esta comparação relaciona-se às empresas de mesmo porte, pois quando se refere à concorrência desleal que envolve as grandes redes do setor farmacêutico (R24), somente 9,1% dos empresários informaram que diminuiu a concorrência desleal, ou seja, somente um único empresário. Este percentual é justificado pelo poder de barganha das grandes redes junto aos fornecedores, pois as empresas associadas à rede Refarma têm dificuldade de barganhar preço de compra, notadamente em virtude do alto volume imposto pelos fornecedores. Em entrevista com os empresários consultados, alguns informaram que não aderem à central de compras da rede devido ao alto volume de compra imposto pelos fornecedores, como também relatou a diretoria da rede:

Tem laboratório que quer me vender produto para disfunção herética só que ele quer a partir de cinco mil unidades, se eu aceitar essa negociação e se eu colocar essa quantidade nas lojas ela vai passar doze meses para vender e não compensa até porque as empresas conveniadas a rede são de pequeno e médio e não tem um volume de venda muito alto em relação às grandes redes (DIRETORIA DA REDE).

Como forma de sumarizar os principais dados levantados na pesquisa de campo, elaborou-se o Quadro 20 em que se busca apresentar os principais resultados do estudo a partir das categorias analisadas.

Quadro 20: Resultados dos RIO

Características da Rede Refarma
<ul style="list-style-type: none"> • Fundada em 1998, por meio de um convênio do sindicato das farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), a Rede Refarma pode ser caracterizada como uma rede interorganizacional de cooperação do tipo formal com declaração de vínculo contratual que tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas no intuito de evitar comportamentos inadequados que prejudiquem as relações entre os membros; • Está classificada como uma rede horizontal de cooperação; • Quanto ao poder de decisão a Refarma pode está classificada como uma rede não orbital, na qual todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão; • A Rede Refarma pode ser também considerada uma rede dinâmica que se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns; • De acordo com o nível de interação entre os empresários, a rede ainda não atingiu o estágio de comprometimento com os relacionamentos.
Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> • A Rede Refarma pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas do setor farmacêutico, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados; • Os empresários demonstram buscar a melhoria dos relacionamentos com fornecedores; e acesso a recursos como (aqui tem farmácia popular, assessoria jurídica, conhecimentos de gestão e treinamento); • Todas as organizações apresentam-se bastante motivada com o serviço farmácia popular que a rede auxilia sem nenhum custo.
Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • A manutenção da rede tem sido facilitada pela forma com que está sendo conduzida. Dá-se destaque à pessoa do seu atual presidente que possui um histórico de cooperação; • A marca “Refarma”; • A rede é independente.
Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos para o qual a rede foi criada foram alcançados em partes; • As decisões são tomadas totalmente pela diretoria da rede, o que pode está relacionado à ausência dos associados nas reuniões; • A maioria dos associados não se conhece; • A comunicação não flui em função da não participação dos associados nas reuniões, com isso a rede tem que informar as decisões via <i>e-mail</i>, visto que, tanto a formação quanto a manutenção foi afetada por aspectos relacionados à cooperação em virtude da falta de interação entre os associados e a rede.
Resultados dos Relacionamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Os dados qualitativos e descritivos parecem convergir evidenciando que a rede foi alcançada em partes; • Para os associados a central de negócios da rede não funciona; • A rede é considerada uma cooperação para os associados quando se refere à gestão empresarial; • A rede não influenciou o desempenho organizacional e a competitividade dos seus participantes, pois esses consideram que, caso a rede não existisse, talvez tais indicadores não sofreriam alterações; • Treinamento: que envolve assessoria jurídica e os serviços que envolvem gestão empresarial é um dos objetivos para o qual a rede foi criada foi alcançado; • Os objetivos para o qual a rede foi criada, central de negócios e <i>marketing</i> não foram

alcançados;

- Um dos fatores que faz as associados a permanecer na rede é a marca “Refarma” que caracteriza redes;
- Serviços de gestão que envolve aqui tem farmácia popular, mensalidade mais barata em relação às demais redes faz os associados a permanecer na rede;
- Os dados qualitativos e descritivos parecem convergir evidenciando que houve pouca influência da rede no comportamento das empresas do setor em termos de cooperação e competição;
- Os respondentes não percebem o setor mais fortalecido e protegido após a associação a Rede Refarma;
- A rede influenciou positivamente o acesso a novos conhecimentos de gestão, aqui tem farmácia popular e acesso a novos fornecedores e conhecimentos voltados para gestão tributária;
- A rede não influenciou o desempenho organizacional e a competitividade das empresas associadas, pois esses consideram que, caso a rede não existisse, talvez tais indicadores não sofreriam alterações;
- A rede não conseguiu atingir os seus objetivos e atender as expectativas dos associados da maneira que se esperava;
- Parece que o fato das ações da rede não estar produzindo os efeitos esperados possa está relacionado à falta de interação entre os associados e a rede;
- Apesar da Rede Refarma não está conseguindo atingir os objetivos como esperado, os empresários parecem reconhecer que talvez resultados desse tipo demandem certo tempo, isto é, a conscientização para uma nova lógica de comportamento talvez só ocorra em longo prazo, pois os empresários parecem não está insatisfeitos com os resultados promovidos pela rede. Talvez isso esteja relacionado com a fase que a rede se encontra, de forma que ainda não atingiu o estágio de comprometimento dos seus associados para com os relacionamentos.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

De maneira geral, percebe-se que a rede Refarma não conseguiu atingir todos os objetivos para os quais foi criada. Também se verificou que a rede não conseguiu atender na totalidade as expectativas dos empresários associados. Como ressaltado, a partir da comparação do contexto captado pela pesquisa de campo com a literatura pertinente ao tema, os resultados dos relacionamentos podem está relacionados ao nível de cooperação e competição existente entre as empresas que integram nos relacionamentos. Nesse sentido, parece que o fato de as ações da associação não está produzindo os efeitos esperados, possa está relacionada a pouca cooperação ora existente entre os associados, conforme análise teórica proposta por Cândido; Abreu (2004).

Isso ficou evidenciado na verificação feita no decorrer da pesquisa, tanto nos dados qualitativos, quanto nos descritivos. Ambas as vertentes pesquisadas revelaram como principal fator dificultador dos relacionamentos interorganizacionais, aspectos relacionados à cooperação. Devido a esse fato não há uma interação apropriada entre os associados da rede em foco, uma vez que os mesmos não se conhecem e não interagem em virtude de não

participarem das reuniões, assembleias e eventos realizados ou promovidos pela diretoria da rede Refarma.

4.6 Síntese dos Principais Resultados

A teoria tem exposto que a dinâmica existente nas redes interorganizacionais pode ser resultante de uma série de aspectos que congregam em uma mesma rede de relacionamento, cooperação e competição, bem como os respectivos fatores dificultadores e facilitadores correlacionados. Assim sendo, não obstante a competitividade naturalmente existente entre as empresas, o estabelecimento de relacionamentos cooperativos acaba por influenciar o comportamento competitivo das organizações (KUJN; KOPPNJAN, 2000; SCOTT, 2003; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Neste subtítulo será pautado um resumo dos principais resultados verificados na pesquisa de campo, tais como os fatores que dificultaram e facilitaram a formação da rede, sua manutenção e ainda os resultados dos RIOs.

4.6.1 Formação da rede

De maneira geral identificou-se que a rede Refarma pauta-se por objetivos de cooperação entre as empresas associadas atuantes no setor farmacêutico, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesse dos associados. Neste caso, a rede Refarma, foi criada no intuito de reunir os empreendedores independentes para terem assim melhores condições comerciais, além de buscar aprimoramento no desenvolvimento de atividades e habilidades. Tais objetivos visam maior competitividade das empresas associadas, dessa maneira buscam-se novas formas de oferecer recursos aos empresários do setor farmacêutico, recursos esses que as empresas associadas à rede não teriam condições de buscar de forma isolada. Assim, os principais objetivos identificados quanto à formação da rede Refarma foram: central de negócios, treinamento e *marketing*.

Destes objetivos identificados quanto a formação da rede estudada, somente o treinamento foi alcançando de forma satisfatória. Tal objetivo relaciona-se à gestão empresarial, assessorando desde o aspecto jurídico, até o programa 'Aqui tem farmácia popular'. Este último podendo está relacionado ao porte das empresas analisadas, pois a maioria é composta por microempresas e empresas de pequeno porte. Por se tratar de

empresas pequenas, estas necessitam de assessoria no quesito gestão, o que pode justificar o alcance desse objetivo vislumbrado na formação da rede Refarma. Quanto à central de negócios, verificou-se que tal objetivo não foi alcançado satisfatoriamente pela rede em virtude do poder de barganha dos fornecedores, pois estes impõem lotes de compra em quantidades superiores aos interesses dos associados à rede. Já em relação ao *marketing*, não foi percebido este alcance, pois os procedimentos desse objetivo estão voltados para alguns poucos produtos com a marca Refarma (manteiga de cacau, termômetro e fralda descartável, dentre outros). Tais produtos também envolvem o poder de barganha dos fornecedores, uma vez que o volume imposto para a produção desses produtos é elevado, inviabilizando a inserção de outros produtos.

Quanto aos fatores que facilitaram a formação da rede analisada, observou-se a importância atribuída à marca Refarma, que caracteriza uma rede e com isso ajuda as empresas associadas a ampliarem a sua competitividade. Também foram apontados outros fatores, tais como a mensalidade mais barata, a central de negócios e a experiência da diretoria da rede no setor varejista farmacêutico.

Já os fatores que dificultaram a formação da rede estão pautados em: baixa confiança a partir de exemplos de implantação de outras redes que não obtiveram êxito e ainda a ideia de ampliação da rede Refarma na condição de franquia. Também foram apontadas dificuldades para a reunião dos empresários das empresas envolvidas e a forte concorrência em geral observada nessa atividade econômica.

Na formação da rede identificou-se que os empresários sabiam dos motivos que levaram à sua formação, dentre os quais se indica: as condições de compras, a competitividade das grandes redes, as dificuldades de compras com fornecedores e a sobrevivência de mercado. Os associados à rede Refarma conhecem os motivos pelos quais a rede foi criada, em virtude de as empresas estarem associadas praticamente desde a fundação da rede analisada, pois a média de tempo das empresas associadas à rede ficou em 10,3 anos, visto que, a empresa que tem menos tempo na rede apresenta seis anos de associação.

A busca dos empresários ao se associarem à rede Refarma volta-se à melhoria da competitividade, que vai desde melhores preços e assessoria jurídica, como também orientação empresarial especializada. Nesse contexto, a intenção dos empresários nos

relacionamentos interorganizacionais ao associarem à rede Refarma, refere-se à obtenção de maior competitividade em relação às grandes redes varejistas, pois o segmento farmacêutico ainda se pauta fortemente no preço. Porém, os empresários associados à rede pesquisada se sobressaem com o diferencial no atendimento, ou seja, na orientação na tomada de medicamentos, medição de pressão arterial, dentre outros serviços prestados aos clientes.

Relativamente aos fatores que facilitam a permanência dos empresários associados à rede Refarma, obteve-se como respostas: a marca da rede (Refarma), os serviços de gestão que envolve o programa farmácia popular e a mensalidade mais barata em relação às demais redes. Já os fatores dificultadores da permanência dos associados na rede pesquisa estão voltados à ausência de interação entre os associados, o que configura a ausência dos proprietários-gestores às reuniões realizadas, o que centraliza a tomada de decisões na diretoria da rede. Também foram diagnosticados problemas relacionados à comunicação na rede, pois as decisões necessitam ser enviadas por *e-mail*, em virtude da ausência de contato físico dos participantes.

Quanto ao planejamento, identificou que os empresários o desenvolvem em certa medida. Ações realizadas nesse sentido vão desde a busca por preços competitivos, bem como a busca por um bom posicionamento de mercado, o que é importante para qualquer organização, independente do seu porte. Neste contexto de busca por maior competitividade e sobrevivência de mercado, os fatores que mais influenciaram a associação das empresas quanto à formação da rede Refarma identificados nesta pesquisa foram:

- Entrada na rede por livre e espontânea vontade;
- Credibilidade e prestígio para os empresários;
- Ter acesso a preços mais baixos de medicamentos;
- Relacionamento dos empresários com os fornecedores;
- Treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede;
- Contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros das empresas;
- Cooperação entre as farmácias de pequeno porte, podendo contribuir para o crescimento mútuo;
- Competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede;

- Contribuição da rede para o crescimento das empresas.

Os fatores que mais influenciaram as empresas a se associarem à rede Refarma, gerando assim a sua formação, estão voltados à competitividade do setor varejista farmacêutico, que é muito acirrada. Os pontos mais relevantes identificados na pesquisa citados anteriormente referem-se exatamente à busca da sobrevivência e evolução das empresas analisadas na pesquisa. No setor varejista farmacêutico, os fornecedores têm alto poder de barganha, fator preponderante à busca por cooperação das pequenas farmácias, uma vez que os grandes varejistas individuais têm maior poder para competir por preço. Tal contexto é preponderante, uma vez que o preço dos medicamentos ainda é um fator muito relevante na decisão de compra do cliente.

4.6.2 Manutenção da rede

Identificou-se na pesquisa de campo realizada que a rede Refarma almeja a cooperação de seus associados na busca por competitividade, pois tanto os empresários consultados quanto a diretoria entrevistada, informaram que o maior foco perseguido relativamente à manutenção da rede é o desenvolvimento da cooperação entre os associados. Assim, os fatores influenciadores da manutenção de uma rede de empresas referem-se à importância da conexão e interatividade de cada célula integrante da rede. Face ao exposto, a cooperação pode proporcionar oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. Assim, foram identificados os fatores mais relevantes na manutenção da Rede Refarma conforme a seguir:

- União dos associados;
- Dar condição para as farmácias menores terem como competir com frente às grandes redes;
- Permanência no mercado;
- Programa 'Aqui tem farmácia popular' sem custo para os associados;
- Assessoria jurídica e tributária;
- Assessoria empresarial;
- Busca de preços competitivos dos medicamentos.

Um dos fatores mais relevantes citado anteriormente para a manutenção da rede volta-se à gestão empresarial, que é uma das principais ações que a rede analisada executa. As ações de gestão empresarial passam pela assessoria jurídica, treinamentos e o serviço farmácia popular, o qual inclusive é um dos objetivos para os quais a rede foi criada, tendo alcançado satisfatoriamente.

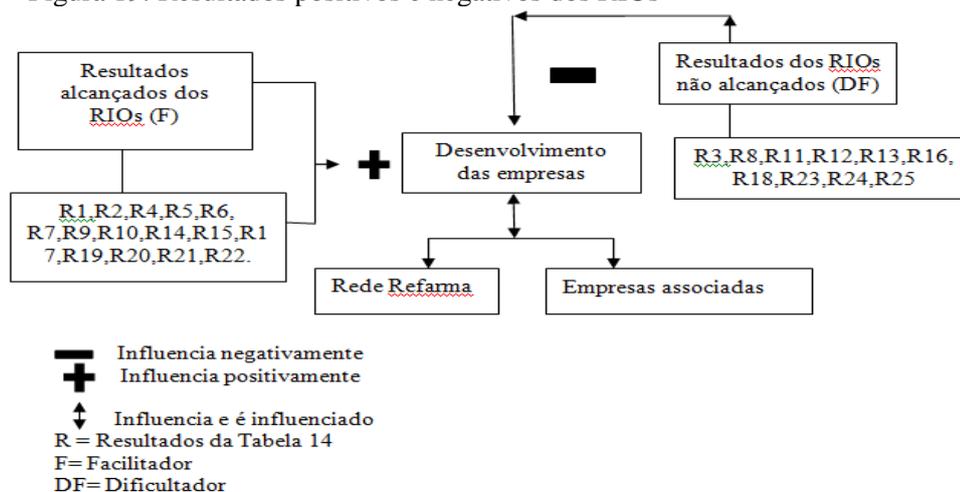
Os fatores dificultadores da manutenção da rede estão voltados às reuniões, pois os associados não sabem como são tomadas as decisões por não participarem dos encontros promovidos pela rede. Tal situação faz com que as decisões se concentram na diretoria da rede. Outro fator dificultador relevante identificado na pesquisa foi que, em virtude da rede ser pequena, não há a disponibilização de um supervisor de loja para visitar os associados e efetuar ações de fiscalização ou orientação contínuas. Com isso, geram-se problemas na comunicação, pois as decisões precisam ser enviadas por *e-mail* em virtude da ausência de contato adequado com os associados. Outro fator também considerado dificultador é que a maioria dos associados não se conhece, o que dificulta a viabilização de mais cooperação, em virtude de não haver uma interação entre os proprietários das farmácias associadas à rede, sendo que essa interação acaba sendo realizada exclusivamente pela diretoria da rede Refarma.

Assim, apesar de vários fatores facilitadores na manutenção da rede ter sido elencado, o que mais ficou evidenciado foi à tentativa da rede em buscar maior sinergia nos relacionamentos interempresariais com novos fornecedores, seguida de orientação empresarial junto aos associados. O interesse dos associados em participar das ações da rede é muito importante, não para a rede em si, mas para o próprio empresário associado.

4.6.3 RIOs – Relacionamentos Interorganizacionais

Identificou-se que a rede Refarma trouxe resultados satisfatórios para os associados, mesmo havendo dificuldade de interação entre os envolvidos, conforme evidenciado na Figura 19 que evidencia os principais resultados alcançados e não alcançados a partir dos RIOs existentes após as empresas se associarem à rede Refarma.

Figura 19: Resultados positivos e negativos dos RIOs



Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Pôde-se perceber que a rede melhorou a imagem, reputação e credibilidade das empresas associadas, como também possibilitou novos conhecimentos, o que ajudou na melhoria das habilidades de gestão dos empresários. No que se refere ao treinamento, capacitação e palestras oferecidas pela rede, também foi considerado como ponto positivo da atuação da rede por parte dos empresários consultados. Outro quesito considerado muito importante é a assessoria jurídica, pois envolve toda a parte tributária e de legislação do setor farmacêutico.

Outros resultados de melhoria e objetivos organizacionais também foram almejados pelos participantes: maior influência junto aos fornecedores; lucratividade nos faturamentos; incremento nas vendas; acesso às informações sobre o setor farmacêutico; fortalecimento das empresas frente às eventuais crises que ocorrem no setor; estabelecimento de parceiras com outras empresas do setor (fornecedores); melhora nos relacionamentos dos empresários com os fornecedores; maior competitividade das empresas em relação às empresas que não fazem parte da rede, o que acabou contribuindo para o crescimento das empresas ao oferecer melhores serviços, conforme apontado na Figura 19. Estes resultados positivos podem ser considerados como facilitadores aos RIOS ao influenciarem positivamente na manutenção da rede, bem como no desenvolvimento das empresas associadas, conforme demonstrado na Figura 19. Estes resultados positivos estão voltados para o quesito treinamento, que é um dos objetivos da formação de rede que foi alcançado satisfatoriamente, envolvendo principalmente a gestão empresarial.

Já os resultados não alcançados pelos RIOs ficaram pautados em: melhores preços de medicamentos; cooperação entre as farmácias e crescimento mútuo do setor; estratégias de *marketing* inovadoras; interação entre os associados; acesso a eventos e feiras do setor. Estes resultados dos RIOs não alcançados têm influência negativa no desenvolvimento de RIOs entre as empresas associadas e a rede. Com isso, tais resultados negativos são considerados dificultadores aos RIOs, conforme ilustrado na Figura 19.

De maneira geral, a rede Refarma não conseguiu atingir todos os objetivos para os quais foi criada, como também não conseguiu atender na totalidade as expectativas dos empresários associados. Como ressaltado, a partir da comparação do contexto captado pelos resultados alcançados e não alcançados dos RIOs, o fato de as ações da associação não estarem produzindo os efeitos esperados, está relacionado à pouca cooperação ora existente entre os associados. Já os resultados positivos dizem respeito à busca constante de melhorias da rede para os seus associados, como também pela experiência do diretor em varejo farmacêutico e redes.

4.6.4 Quadro Resumo dos Principais Resultados

Como forma de sumarizar os resultados mais relevantes encontrados na pesquisa de campo, elaborou-se o Quadro 21 que apresenta também as possíveis relações entre as categorias analisadas.

Quadro 21: Quadro resumo dos principais resultados

<p>Características dos associados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos respondentes: possui nível superior completo e são em maioria do gênero masculino; • Os associados estão em média há 18,45 anos na empresa, 37,09 no setor farmacêutico e 10,3 anos associado à rede; • O número médio de funcionários das empresas é 4,18; • A maioria das empresas é composta por micro e pequenas empresas (ME e EPP); • As empresas competem com diferencial no atendimento e não no preço de venda;
<p>Características da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundada em 1998, por meio de um convênio do sindicato das farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), a Rede Refarma pode ser caracterizada como uma rede interorganizacional de cooperação do tipo formal com declaração de vínculo contratual que tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas no intuito de evitar comportamentos inadequados que prejudiquem as relações entre os membros;

	<ul style="list-style-type: none"> • Está classificada como uma rede horizontal de cooperação; • Quanto ao poder de decisão, a Refarma classifica-se como uma rede não orbital, na qual todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão; • A Rede Refarma pode ser também considerada uma rede dinâmica, pois se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns.
<p>Formação da Rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Rede Refarma pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas envolvidas, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesse dos associados; • De maneira geral, os associados demonstram que a cooperação é o principal motivador para sua participação na Rede Refarma, em contraponto a um cenário em que predominada a competição; • De forma mais específica, os associados demonstram buscar a melhoria dos relacionamentos entre fornecedores, fortalecimento e proteção no setor (competir com preço perante as grandes redes e com o diferencial no atendimento); • Todas as empresas apresentam-se bastante motivada com o serviço farmácia popular, que a rede auxilia sem nenhum custo adicional; • Mensalidade da rede custa mais baixo em comparação às demais redes do setor.
<p>Manutenção da Rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A rede Refarma almeja a cooperação para os seus associados na busca de maior competitividade; • A gestão empresarial é uma das principais ações que a rede faz para a sua manutenção, principalmente pela assessoria jurídica, treinamentos e o serviço farmácia popular, caracterizando-se como um dos objetivos para o qual a rede foi criada e que foi alcançado satisfatoriamente; • Há um grande esforço por parte da diretoria no sentido de conscientizar os empresários sobre a importância da sua participação.
<p>RIOs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os empresários demonstram buscar a melhoria dos relacionamentos com fornecedores; além de acesso a recursos como ('Aqui tem farmácia popular', assessoria jurídica, conhecimentos de gestão e treinamento); • Todas as empresas apresentam-se bastante motivada com o serviço farmácia popular que a rede auxilia sem nenhum custo extra; • Os dados qualitativos e descritivos parecem convergir evidenciando que os objetivos da rede foram parcialmente alcançados; • Para os associados, a central de negócios da rede não funciona adequadamente; • A rede é considerada uma cooperação para os associados quando se refere à gestão empresarial; • A rede não influenciou o desempenho organizacional e a competitividade dos seus participantes, pois esses consideram que, caso a rede não existisse, talvez tais indicadores não sofreriam alterações; • Treinamento: assessoria jurídica e os serviços que envolvem gestão empresarial são objetivos para os quais a rede foi

	<p>criada e que foram alcançados, contribuindo para os relacionamentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos para o qual a rede foi criada (central de negócios e <i>marketing</i>) não foram satisfatoriamente alcançados, contribuindo negativamente para os relacionamentos; • Um dos fatores que contribui para que os associados permaneçam na rede é a marca Refarma, que caracteriza redes junto aos clientes; • Serviços de gestão que envolve ‘Aqui tem farmácia popular’ e a mensalidade mais barata em relação às demais redes fazem os associados permanecerem na rede Refarma; • Os dados qualitativos e descritivos expostos no presente trabalho parecem convergir, evidenciando assim que houve pouca influência da rede no comportamento das empresas do setor em termos de cooperação e competição; • Os respondentes não percebem o setor mais fortalecido e protegido após a associação à Rede Refarma; • A rede influenciou positivamente no acesso a novos conhecimentos de gestão, ‘Aqui tem farmácia popular’ e acesso a novos fornecedores e conhecimentos voltados à gestão tributária; • A rede não influenciou o desempenho organizacional e a competitividade das empresas associadas, pois esses consideram que, caso a rede não existisse, talvez tais indicadores não sofreriam alterações; • A rede não conseguiu atingir todos os objetivos estipulados quando de sua formação, bem como não conseguiu atender adequadamente as expectativas dos associados; • Parece que o fato de as ações da rede não estar produzindo os efeitos esperados possa está relacionado à falta de interação entre os associados e a rede; • Apesar de a rede Refarma ainda não ter conseguido atingir todos os objetivos conforme se esperava, os empresários parecem reconhecer que resultados desse tipo possivelmente demandem mais tempo para serem alcançados; • A conscientização para uma nova lógica de comportamento talvez só ocorra em longo prazo, pois os empresários parecem não estar insatisfeitos com os resultados promovidos pela rede. Talvez isso esteja relacionado com a fase que a rede se encontra, razão pela qual ainda não tenha atingido o estágio de comprometimento de seus associados para com os relacionamentos interorganizacionais.
<p style="text-align: center;">RIOs Facilitadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A formação da rede foi facilitada pela experiência de seu atual presidente, que possui um histórico de cooperação no setor pesquisado; • Isenção de pagamento de taxa de adesão e flexibilidade nas decisões que são tomadas; • Contar com uma união para se fortalecer e buscar melhores recursos no mercado; • A marca “Refarma”; • Os associados conhecem os motivos pelos quais a rede foi criada em virtude de as empresas estarem associadas praticamente desde a fundação da rede; • A rede está sendo bem conduzida pelo diretor, segundo

	<p>evidencia a opinião dos proprietários pesquisados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A rede é independente; • Experiência da diretoria em cooperação; • A manutenção da rede tem sido facilitada pela forma com que está sendo conduzida, uma vez que se dá destaque à pessoa do seu atual presidente, que possui um histórico de cooperação.
<p style="text-align: center;">RIOs Dificultadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos pelos quais a rede foi criada foram parcialmente alcançados; • Reunir os associados; • Dias em que ocorrem as reuniões; • Os maus exemplos de implantação do associativismo que não tiveram êxito, como também a ideia de ampliar a rede Refarma como uma franquia, proposição que gerou desconfiança por parte dos associados; • Falta de conhecimento sobre redes por parte dos associados; • As decisões são tomadas totalmente pela diretoria da rede, o que pode estar relacionado à ausência dos associados nas reuniões; • A interação com os demais associados e a ausência nas reuniões; • A maioria dos associados não se conhece, com isso as decisões se concentram na diretoria da rede; • A comunicação não flui em função da não participação dos associados nas reuniões; • A rede tem que informar as decisões via <i>e-mail</i>, ou seja, tanto a formação quanto a manutenção foi afetada por aspectos relacionados à cooperação em virtude da falta de interação entre os associados e a rede.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acirramento da competitividade é um fenômeno que tem sido observado em diferentes mercados ao redor do mundo todo. Nesse movimento inclui-se o comércio varejista e, em especial, o mercado do varejo farmacêutico, que tem vivenciado um contexto de elevada competitividade entre seus agentes. Assim sendo, a alta concorrência entre as empresas atuantes nesse mercado acaba por diminuir sua lucratividade, o que colabora para tornar a manutenção e evolução da empresa no mercado numa tarefa especialmente complexa.

Face tal contexto, uma alternativa disponível especialmente às empresas de menor porte diz respeito à sua associação em redes de empresas. Neste contexto, as últimas décadas foram marcadas pelo incremento da quantidade de estudos focalizando os relacionamentos interorganizacionais, de forma a se dar maior atenção aos contatos promovidos entre as empresas relativamente a esse fenômeno.

Assim sendo, o desenvolvimento de pesquisas nesse campo de estudo tem contribuído para uma melhor compreensão desse tipo de associação entre empresas, gerando conhecimentos para um maior embasamento teórico acerca da temática. Fruto da própria evolução constatada, estudos recentes têm contribuído com uma diversidade de conceitos, teorias e resultados de pesquisas efetuadas. Compreende-se então que, os estudos que se propõem à revisão da literatura e estabelecimento de diversas pesquisas, parecem concordar com o apontamento de Nohria e Eccles (1992, p. 3) de que “qualquer pesquisa que se proponha a compor a literatura sobre redes, perceberá de imediato a analogia entre ela e uma ‘floresta terminológica’ na qual qualquer recém-chegado pode plantar uma árvore”.

De acordo com o referencial teórico adotado nesta pesquisa, verificou-se que os estudos que asseveram o contato entre as organizações têm devotado especial atenção aos aspectos que envolvem a formação e a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais. Entretanto, no caso desta pesquisa, buscou-se complementar esse campo abordando, além dos fatores motivadores, facilitadores e dificultadores; os resultados dos relacionamentos interorganizacionais nas empresas analisadas, uma vez que este viés se evidencia como sendo uma faceta menos explorada no campo dos relacionamentos interorganizacionais.

Dessa forma, buscou-se na presente pesquisa compreender quais eram os objetivos da formação dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes da rede Refarma, a partir de dois níveis de análise: ao nível organizacional, buscou-se levantar quais eram as expectativas das organizações que compõem a rede; e, ao nível do coletivo das organizações, buscou-se compreender as expectativas do conjunto das organizações que compõem a rede analisada. Isso permitiu saber até que ponto a rede Refarma conseguiu atingir os objetivos para os quais ela foi criada, bem como até que ponto a rede atende as expectativas de seus participantes. Além disso, ao abordar os fatores facilitadores e dificultadores da formação e da manutenção da rede, tentou-se levantar os aspectos que contribuem ou prejudicam o sucesso dos relacionamentos.

Em relação às características das organizações que integram a rede Refarma, constatou-se uma aparente homogeneidade entre as empresas participantes. Tais semelhanças se mostraram mais evidentes quando se considerou o faturamento bruto anual, pois, foi possível identificar que, entre as onze empresas analisadas associadas à rede Refarma, cinco estão classificadas como micro empresa (ME); quatro como empresa de pequeno porte (EPP) e duas como médio porte. Em relação ao número de funcionários a, média entre as empresas alcançou 4,18 empregados. Já quanto ao tempo de associação à rede, a média verificada foi de 10,3 anos. Por fim, a experiência dos proprietários no setor farmacêutico varejista apresentou média de 37,09 anos.

Essa semelhança entre as empresas associadas à rede Refarma se dá pelo setor varejista farmacêutico ser muito competitivo. Nesses moldes as empresas de grande porte atuantes nesse setor estão voltadas às grandes redes já instituídas, localizadas principalmente nas regiões Sudeste e Sul.

O fato é que, ao considerar a localização das empresas que integram a rede, foi possível a este estudo perceber aspectos que envolvem o problema de pesquisa proposto em si. Como exemplo, constatou-se que a concorrência entre as empresas que integram a rede Refarma mostra-se pautada no fator preço, ou seja, as empresas pesquisadas consideram que o principal fator pelo qual elas buscam ser competitivas diante da concorrência é o preço. Mas, em virtude da presença e do porte de grandes redes do setor farmacêutico atuantes no mercado, as empresas associadas à rede analisada não conseguem competir neste quesito. Assim, o diferencial adotado pelos empresários associados à rede Refarma volta-se ao

atendimento e ao programa ‘Aqui tem farmácia popular’, que para ser implantado nas empresas pesquisadas contou com o auxílio da rede, sem custos para a empresa associada. Outro quesito que impede as empresas de competir por preço refere-se ao porte destas, em virtude de serem micro empresas (ME) ou empresas de pequeno porte (EPP). Com isso, as empresas associadas à rede não conseguem fazer frente ao poder de barganha dos fornecedores, que impõem um volume de compra elevado para a obtenção de descontos na aquisição de produtos.

Os fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais na formação da rede Refarma foram o foco do segundo objetivo específico desta pesquisa. Dessa forma, constatou-se que, ao nível coletivo da rede analisada, a Refarma foi formada com a finalidade de promover o desenvolvimento do setor farmacêutico junto às pequenas empresas, notadamente por meio de ações conjuntas dessas empresas. Assim, a rede Refarma pauta-se por objetivos de cooperação entre as empresas do setor, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados. Já ao nível da empresa, os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais para a participação na rede Refarma dizem respeito, principalmente, à cooperação entre os associados. De maneira geral, os associados demonstram que a cooperação é o principal motivador para sua participação na rede Refarma. De forma mais específica, os associados demonstraram buscar a melhoria dos relacionamentos com fornecedores, fortalecimento e proteção no setor, buscando competir com preços condizentes perante às grandes redes, e ainda com a oferta de diferencial no atendimento. Todas as empresas analisadas apresentam-se bastante motivadas com o serviço ‘farmácia popular’ que a rede auxilia sem nenhum custo, como também quanto ao valor da mensalidade da rede, que tem custo mais baixo perante as demais redes atuantes no setor.

Dos objetivos pelos quais a rede foi criada, somente o quesito treinamento foi alcançado satisfatoriamente. Tal objetivo foi alcançado por volta-se diretamente à gestão, à consultoria em gestão empresarial, que envolve desde a gestão tributária até o treinamento para funcionários e para empresários. Também se vincula ao treinamento a implantação da ‘Farmácia Popular’, programa desenvolvido pelo governo federal. Já a central de negócios e o *marketing* são quesitos que ainda não foram plenamente alcançados. Tanto a central de negócios não foi alcançada por se tratar de fornecedores, pois as empresas que compõem a rede têm porte pequeno e não conseguem aderir ao alto volume de compra imposto pelos fornecedores.

Já os fatores facilitadores da formação da rede foram promovidos pela experiência do seu atual presidente, que possui um histórico de cooperação no setor analisado. Outros critérios também foram indicados pelos gestores-proprietários pesquisados, tais como a isenção de pagamento de taxa de adesão, flexibilidade nas decisões que são tomadas e ainda a união da rede para se fortalecer e buscar melhores recursos no mercado. A marca Refarma também foi considerada um fator facilitador na sua formação, pois caracteriza uma rede aos olhos dos consumidores, fator positivo para o fortalecimento da farmácia associada. Os associados conhecem os motivos pelos quais a rede foi criada em virtude de as empresas estarem associadas praticamente desde a sua integração à rede.

Relativamente aos fatores dificultadores da formação da rede, observou-se que alguns foram alcançados parcialmente, tais como central de negócios e *marketing*, que não foram alcançados, e ainda o treinamento, que foi alcançado satisfatoriamente. No entanto, reunir os associados foi considerado um dos principais dificultadores, pois não há uma interação por parte destes, o que acaba dificultando a comunicação e a cooperação dos participantes da rede. Isto porque os empresários deixaram claro que os dias em que ocorrem as reuniões não são oportunos para ao seu comparecimento. A baixa frequência ocorre em virtude do pequeno número de funcionários nas empresas associadas, o que demanda que o farmacêutico, que é o proprietário-gestor, não possa se ausentar da farmácia. Os maus exemplos de implantação do associativismo que não tiveram êxito, como também a ideia de ampliar a rede Refarma como uma franquia. Tal ideia gerou certa desconfiança por parte dos associados, bem como a falta de conhecimento sobre redes por parte destes também colaborou para a ocorrência dos problemas apresentados.

Contudo, é preciso considerar que o desejo de cooperação por si só não explica completamente o que levou as empresas do setor farmacêutico a participarem da rede Refarma. Diante disso, constatou-se também, que o desejo de cooperação representou uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais devido ao seu valor instrumental, mesmo que isso tenha sido implicitamente evidenciado. Desse modo, constatou-se que a participação das empresas na rede Refarma também foi influenciada por expectativas relacionadas ao desempenho da organização (financeiro e operacional), à competitividade e ao alcance dos objetivos organizacionais coletivos.

De maneira mais explícita, os dados revelaram que um dos motivadores da participação dos empresários na rede Refarma reside na melhoria do relacionamento entre as empresas do setor varejista farmacêutico, no sentido de promover trocas interorganizacionais, resolver conflitos entre as empresas e fortalecer o setor, de modo a torna-lo mais estável e menos vulnerável às crises do setor.

Os relacionamentos interorganizacionais também são formados quando as organizações têm dificuldades de, isoladamente, acessar determinados recursos escassos. Dessa forma, a pesquisa demonstrou que a participação das empresas analisadas na rede Refarma também foi motivada pela possibilidade de acesso a recursos, tais como novos fornecedores, preços mais competitivos, assessoria jurídica e tributária, programa 'Aqui tem farmácia popular' e ainda o acesso a novos conhecimentos de gestão. Em casos específicos, tais como o acesso ao programa 'Aqui tem farmácia popular' e à assessoria jurídica tributária, tais fatores atuam como um motivador em função das condições especiais que a rede oferece, pois já estão inclusos na mensalidade do associado, porque esses serviços são oferecidos sem cobranças extras.

No que diz respeito aos fatores influenciadores na manutenção da rede, objeto de estudo do terceiro objetivo desta pesquisa, verificou-se que a rede Refarma almeja a cooperação de seus associados em busca de competitividade, pois tanto os empresários como a diretoria informaram que o maior foco perseguido quanto à manutenção da rede, volta-se à cooperação. Assim, a rede Refarma almeja a cooperação para os seus associados na busca de maior competitividade, pois a gestão empresarial é uma das principais ações que a rede faz para a sua manutenção, com ações tais como a assessoria jurídica, treinamentos e o serviço farmácia popular. Há também um grande esforço por parte da diretoria no sentido de conscientizar as empresas associadas sobre a importância de sua participação, no intuito de aproximar os associados uns dos outros para que haja maior interação entre eles.

Assim, é preciso considerar que quando se fala em fatores facilitadores na manutenção da rede, a mesma está sendo bem conduzida pela diretoria em virtude de sua experiência em cooperação, bem como em relação à independência da rede, o que a deixa livre para a decisão dos empresários aderirem ou não à rede. Exemplos disso são algumas decisões que são tomadas pela rede como, por exemplo, o layout da loja, pois os associados não são obrigados a modificar a sua loja, e sim somente divulgar a marca Refarma.

Já os fatores dificultadores estão voltados à ausência dos associados, pois com isso as decisões são tomadas unilateralmente pela diretoria da rede. Neste contexto, certas consequências indesejáveis são verificadas na comunicação, pois as decisões acabam sendo enviadas por *e-mail*, o que facilita a interação com os demais associados e a ausência nas reuniões são fatores dificultadores no que se refere à cooperação, uma vez que a maioria dos associados não se conhece.

Isto posto, uma constatação desta pesquisa refere-se ao paradoxo de que a rede Refarma foi formada pautando-se em finalidades relacionadas à cooperação entre as empresas do setor farmacêutico. Além disso, pode-se dizer que existe certo alinhamento em termos de fatores motivadores ao confrontá-los ao nível organizacional e ao nível coletivo da rede, pois ocorre certa convergência entre eles quando se verifica que tanto a formação da rede, quanto a manutenção da participação das empresas, foram motivados por aspectos como a melhoria dos relacionamentos horizontais e verticais (fornecedores), acesso a recursos e ao fortalecimento do setor. Consequentemente, ao nível individual pode-se afirmar que os empresários vislumbram os benefícios coletivos promovidos pela participação em uma rede de cooperação.

O último objetivo do presente estudo voltou-se à análise dos fatores influenciadores dos relacionamentos interorganizacionais (RIOs) cujos resultados são provenientes da associação dos empresários a uma rede de cooperação, os quais se referem aos facilitadores e dificultadores dos RIOs.

O ambiente de negócios do qual a rede interorganizacional faz parte, apresenta-se como um fator crítico ao sucesso dos relacionamentos entre as empresas, pois é um setor em que a indústria dita às regras ao mercado varejista. No caso desta pesquisa, os dados revelam que a formação da rede foi facilitada com destaque à pessoa de seu atual presidente, em função de sua participação no Sindicato das Farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), e ainda quanto à sua experiência em cooperação, o que pode facilitar bons resultados nos RIOs na rede analisada.

Em termos de desempenho organizacional e competitividade das empresas associadas, os dados não demonstraram uma influência positiva da rede Refarma nesse

sentido. Isto fica mais claro quando se considera que, na visão dos gestores pesquisados, tais indicadores não sofreriam alterações caso suas empresas não participassem da rede.

O que se constata é que, de maneira geral, a rede Refarma não conseguiu atingir todos os seus objetivos para os quais foi criada. Pode-se constatar que a rede não atendeu adequadamente às expectativas iniciais dos empresários associados. Talvez a explicação para essa aparente ineficácia repouse nos fatores dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais dos participantes da rede, pois como observado pela literatura pertinente ao tema, os resultados dos relacionamentos podem voltar-se ao nível de cooperação e competição existentes entre as organizações que integram tais relacionamentos.

Isso fica evidenciado quando se verifica que tanto os dados qualitativos quanto os descritivos revelaram como principais fatores dificultadores dos relacionamentos, aspectos relacionados à cooperação entre os participantes da rede Refarma. Além disso, os resultados revelaram também haver correlações positivas entre o fator dificultador cooperação e os resultados que dizem respeito à melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor.

Verifica-se que a falta de cooperação apresentou relação direta com os resultados dos relacionamentos, pois é preciso considerar que talvez tais resultados estejam relacionados aos objetivos pelos quais a rede foi criada terem sido alcançados em parte. Assim sendo, tais objetivos podem ter atuado indiretamente como influenciadores dos resultados verificados, em virtude de o interesse pela central de negócios terem sido um dos principais motivos que os empresários indicaram quando da adesão à rede. É preciso considerar que o objetivo da central de negócios é adquirir produtos farmacêuticos a preços mais atrativos, pois neste segmento o preço ainda é um fator decisivo para o consumidor na sua decisão de compra, um influenciador direto da competitividade de uma empresa no setor farmacêutico. O fato dos empresários não perceberem o setor mais fortalecido e protegido após a sua associação à rede Refarma, apesar de a rede não ter produzido ainda plenamente os efeitos esperados, pode estar relacionado à falta de interação entre os associados e a rede, uma vez que os associados não participam das reuniões e assembleias promovidas pela rede.

Quando se refere à gestão empresarial, a rede é considerada uma cooperação para os associados. É bom acrescentar que a gestão empresarial é um dos objetivos pelo qual a rede foi criada, tendo sido alcançado, pois está relacionado ao treinamento. Esse objetivo envolve

também a assessoria jurídica, tributária e orientação, no que diz respeito à gestão empresarial, como também ao programa 'Aqui tem farmácia popular'.

Apesar da rede Refarma não ter conseguido atingir os objetivos conforme o esperado, os empresários parecem reconhecer que talvez tais resultados demandem certo tempo. Há uma conscientização para uma nova lógica de comportamento que talvez só ocorra em longo prazo, pois os empresários parecem não estar insatisfeitos com os resultados promovidos pela rede. Talvez isso esteja relacionado com a fase de evolução em que a rede se encontra, ou seja, a rede pode não ter atingido ainda o estágio de comprometimento de seus associados para com os relacionamentos que se requer para obtenção de resultados mais avançados. Além disso, os empresários associados ainda não atingiram um grau de comprometimento com os relacionamentos estabelecidos, uma vez que estes parecem não reconhecer os benefícios que poderão advir de ações de cooperação mais articuladas, notadamente em virtude não haver maior interação por parte dos associados.

As limitações deste estudo voltam-se ao acesso às empresas associadas à rede, pois algumas delas não se disponibilizaram a responder a pesquisa de campo. Também há de se ressaltar como limitação deste estudo, a escassa disponibilidade de informações secundárias atualizadas divulgadas por órgãos governamentais que regem o setor farmacêutico no país, bem como em relação aos correlatos órgãos estaduais, que não disponibilizam informações consolidadas acerca das farmácias atuantes no estado de São Paulo, bem como da importância desse setor para a economia do estado como um todo.

Este trabalho abre outras possibilidades de pesquisa em direção da investigação de outras redes com características similares. Compreende-se então que esta pesquisa não esgota a discussão sobre o tema em análise. Pelo contrário, ela representa o início de um processo que poderá ser continuado por outros estudos que venham a complementá-la. Assim sendo, sugere-se para estudos futuros, a exploração do fenômeno relacionamentos interorganizacionais a partir de uma perspectiva longitudinal em redes de cooperação com um número maior de empresas associadas, buscando-se assim captar a dinâmica dos relacionamentos e, talvez, encontrar novas evidências sobre os resultados dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes de uma rede de cooperação. Também há espaço para pesquisas voltadas à comparação dos resultados encontrados nesta pesquisa com outras redes de cooperação existentes.

Sugere-se ainda, a realização de estudo neste mesmo campo abordando, também, empresas não pertencentes à rede, com a finalidade de comparar os resultados alcançados por empresas participantes e não-participantes de relacionamentos cooperativos. Tal estudo buscaria evidenciar possíveis vantagens deste tipo de relacionamento interorganizacional, como também aprofundar a discussão no campo teórico sobre os construtos destinados à mensuração desses resultados oriundos de relacionamentos interorganizacionais, com a finalidade de clarificar a operacionalização de tais conceitos no campo empírico junto às empresas.

6 REFERÊNCIAS

ABCFARMA - Associação Brasileira de Comércio Farmacêutico. **Relatório anual do setor varejista farmacêutico**. 2012. Disponível em: <www.abcfarma.org.br>. Acesso em: 22 mar. 2012.

ALBAGLI, S.; BRITO, J.; **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais para o SEBRAE**. 2003. Disponível em:<www.ie.ufrj.br/redesit>. Acesso em: 25 jul. 2011.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALIGHIERI, J. S. LIMA, E. L. N.; FILHO, H. Z.; Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p.1-16.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDALEEB, S. S. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 1, p. 77-93, 1996.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan.1990.

ANVISA – Agência de Vigilância Sanitária. **RDC N° 44, de 17 de Agosto de 2009**. 2009. Disponível em: <www.anvisa.gov.br/divulga/noticias/2009/pdf/180809_rdc_44.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P **Estudos organizacionais** - Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira: São Paulo: Iglu, 2000, v. 1.

BALBASTRE, F. **La auto evaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio** 221 f. (Doctorado em Dirección de Empresas) - Universitat de València. Valencia, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p.1-17.

_____. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: **Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman - 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYS JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun., 2010.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BEAMISH, P. W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. **Management International Review**, v. 27, n. 1, p. 23-37, first quarter, 1987.

BORGES JÚNIOR, C. V.; Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Curitiba, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p.1-17.

BRANDENBURGUER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Cover Story**, v. 73, n. 4, p. 57-71, 1995.

BRASIL. **Lei nº 5.991, de 17 de Dezembro de 1973.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

_____. **Lei nº 10.742, de 06 de Outubro de 2006.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

_____. **Lei nº 6.360, de 23 de Setembro de 1976.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

_____. **Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

_____. **Lei nº 10.165 de 27 de dezembro de 2000.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and unethical behavior: a social network perspective. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 1, p. 14-31, 1998.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 16, p. 150-166, 2001.

BRITO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; hasenclever, E. L. (Eds.). **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, v. 1.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-15.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 2, p.186-185, abr./jun. 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 1.

_____. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. Material for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, 2000.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. Arranjos produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. especial, p. 103-136, 2001.

CASSIOLATO, J. E. L.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais e micro e pequenas empresas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 65-82, 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **As redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas 2001.

CASTRO, J. B. B.; BASTOS, N. M.; SANTOS, R. F.; Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo fundamentado no balanced scorecard. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro:ANPAD, 2007, p. 1-15.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirms cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 9, p. 867, 1999.

COOPER, M. *et al.* Meshing multiple alliances. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, p. 67-89, 1997.

CORRÊA, G. V. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 158 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 1999.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

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

DONEY, P.; CANNON, J., An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-52, 1997.

DYER, J. K; NOBEOKA K. Creathg and managing a high performance knowledge-sharing network- The Toyota case. **Stategk Management Journal**. Chichester, v. 21. n. 4. p. 345-367, 2000.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.I H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 69-76, Feb. 1987.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FARIAS, F. I. D. **Relações interorganizacionais e formas de governança prática dos prestadores de serviços de saúde**: um estudo de caso em uma organização hospitalar Privada. 171 f. (Mestrado em Administração). Universidade Pontifca Católica do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2007.

FARIAS FILHO, J. R; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 1999 p. 1-16.

FARINA, M. C.. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor**: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento. 203 f. (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - São Paulo, 2009.

FERREIRA JUNIOR, I. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados, In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006, p.1-16.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FEBRAFAR – Federação Brasileira de Rede de Farmácias. **Importância do setor farmacêutico para a economia brasileira**. 2012. Disponível em: <www.febrafarma.org.br>. Acesso em: 12 fev. 2012.

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo. **Varejo e a Indústria Farmacêutica** 2012. Disponível em: <www.fecomercio.sp.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865-886, sep. 2002.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 280- 291, 1997.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 2, p. 70-87, Apr. 1994.

GARCIA, R. As economias externas como forte fonte de vantagens competitivas dos produtores em aglomerações de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, VII, Curitiba, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002, p.1-16.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOBBI, B. C. *et al.* Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, mar. 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2. p. 183-214, 1995.

GRANDORI, A. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6. p. 29, 1997.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**; v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GULATI, R.; SINGH, H.; The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 34, 1998.

HAKÅN SON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Routledge, 1987.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is na Island: The work concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3. p.187-200, 1989.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133-139, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANNA, V.; WALSH, K. Cooperation among small manufacturing firms. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 26, n. 3, p. 299-321, Jun. 2008.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HO, C. Exchange-based value creation system for network relationships management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 202-209, 2006.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: Uma tipologia para sua classificação. In: EnANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004 p. 1-15.

HOLT. G.D.; *et al.* The learning organisatioll: toward a paradigm formutually beneficial strategic construction alliances. **International Journal of Project Management**. v. 18, p. 415-421, 2000.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent Theory of structure and outcomes in small-firms strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, Apr. 1997.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Anuário do comércio 2011**. 2011. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2012.

IDV - Instituto para Desenvolvimento do Varejo. **Dados estatísticos do varejo brasileiro**. 2012. Disponível em: <www.idv.org.br>. Acesso em: 17 mar. 2012.

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 177-202, jan. 1997.

ISABELLA, L. A. Managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 47-59, 2002.

JARILLO, J. C., STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.

JONES, C. HESTERLY; W.S.; *et al.* A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4.p. 35. Oct. 1997.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

KUJN.E.; KOPPENJAN. J. F. M. Public management and policy networks: foundations of a network governance. **Public Management**. v. 2, 2000.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial– um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, maio/ago. 2003.

LARSEN, T. S. Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 2, p. 41-53, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, L. A. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEAL, S. S. A. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 144 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005 p.1-15.

LIVATO, M. *et al.* Reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva: um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista, In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII. Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 p.1-16.

LORANGE, P.; ROSS, J.; BRONN, P. S. Building successful strategic alliances. **Long Range Planning**, v. 25, n. 6, p. 10-17, 1992.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L.F.R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES, I, Curitiba, 2000, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2000 p. 1-15.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy. **Implementation Uppsala University**, v. 17, p. 651–672, 2007.

MAGALHÃES, M. S. da C.; **Processos de decisão de compra de produtos de higiene pessoal entre dois canais: Farmácia e Supermercado**. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCE, E. **A evolução das redes**. São Paulo, vozes, 1999.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: ÉditionsZéroHeure, 2000.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDCOF, J. W. Why too many alliances end in divorce. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 718-732, 1997.

MÉNARD, C. The economies of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 1-32, 2004.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring, 1986.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

MOJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 257-274, may./jun. 1997.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 81-101, 1993.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

NOWAK, M.A.; SIGMUND, K.; LEIBOWITZ, M. L. Cooperation versus competition. **Financial Analysts Journal**, v. 56, n. 4, p. 13-22, Jul./Aug. 2000.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

OLIVARES, J.E.L.; **Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 9, n. 3, jul./set. 2002.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes - Rede de informações para o terceiro. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-17.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C.C.; Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o caso de uma Rede de Supermercados **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 15, n. 1, art. 4, p. 67-83, jan./fev. 2011.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas In: SIMPEP- Simpósio de Engenharia de Produção, X, 2003. **Anais...** Bauru: 2003.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, Fall 1998.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, p. 143-154, Mar./Apr. 1989.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa** – abordagem teórica-prática. 13 ed. São Paulo: Papirus, 2007.

PALUDO, O. F. D. G.; CASAROTTO, N.; MINUZZI, J.; **Empreendedor integrador: a avaliação do valor humano na construção de uma rede de empresas – um estudo de caso**. In: Congresso Latino americano y del Caribe sobre Espirito Empresarial, XIX, 2008, Brasil.

PARMIGIANI, A.; SANTOS, M. R.; Clearing a path through the forest: Review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 137, n. 4, p. 1108-1136, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institucional mechanism for network control organizations studies. **Organization Science**, v. 17, n. 5. p. 30, 1996.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, aug. 1993.

PEDROSO, J. P. P. 163 f. **A gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos: um estudo de caso**. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2007 p.1-16.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. p.1-16.

PERETTI, L. P DE L. G.; Redes de Cooperação: **O processo de mudança organizacional em empresas associadas à Asiusi – um estudo de caso**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.

PIGATO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 241 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2005.

PODOLNY, J. M.; PAGE K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 57-76, 1998.

POWELL, W. W. SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

PORTER, M. E.; **Vantagem competitiva das nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROVAN, K. G.; FISH, A; SYDOW, J.; Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**. v. 33. n. 3, p. 479-516, 2007.

REFARMA - Rede Brasileira de Farmácias. **Informativos empresariais** 2012. Disponível em < www.refarma.com.br > acesso em jul/2012.

RESENDE, P. T.; MENDONÇA, G. D.; ARAÚJO, B. B. Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimento no Brasil. In: EnANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Brasília, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005 p.1-15.

RECH, I.; TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M.; Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXIV, Gramado, 2006. **Anais..** Rio de Janeiro: 2006 p.1-15.

RECH, I. R.; MAÇADA, A. C. G.; Em busca de uma classificação que relacione a co-Criação de valor baseada na tecnologia da informação nos relacionamentos interorganizacionais. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, VI, Florianópolis, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2010 p.1-16.

REYS JUNIOR, E. **As redes sociais em aglomeração de empresas:** o caso dos curtumes de Estância Velha. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale Sinos. São Leopoldo, 2008.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, A. Arquitetura e competição em redes interorganizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.

ROSS JUNIOR, W. T.; ROBERTSON, D. C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, Jul. 2007.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SÃO PAULO. **Lei 12.623 de 23 de Fevereiro de 2007.** Disponível em: <www.jusbrasil.com.br/legislacao/157927/lei-12623-07-sao-paulo-sp>. Acesso em: 05 mar. 2012.

SACOMANO NETO M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 244-263, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. R.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SCOTT, R. **Organizations:** rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SHERMERHORN, J. R. Determinants of Interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 11, 1975.

STAKE, R. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research.** London: Sage, 2000. p. 435-454.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v. 20, p. 407-422, 1991.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

WALTER, A.; MÜLLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, n. 32, p. 159-169, 2003.

WETZELS, M.; RUYTER, K.; BIRGELEN, M.; Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International journal of technology management**, v. 15, n. 1-2, p. 96-108, 1998.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

VERDU, F. C.; NASCIMENTO, M. R. Redes de relacionamentos interorganizacionais. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV 2011. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011 p.1-16.

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo Saraiva 2000.

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. The strategic value of buyer-supplier relationships. **International of Purchasing and Materials Management**, v. 34, n. 3, p. 20-26, summer, 1998a.

_____. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, mar./apr. 1998b.

APÊNDICES

Apêndice I
Instrumento Qualitativo

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Instrumento para identificação da formação da rede

Diretoria da Rede	Empresas Associadas à Rede Refarma
Formação da Rede	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os motivos que levaram a formação da Associação? 2. Quais eram os objetivos que a Associação perseguia quando da sua formação? 3. Quais foram os fatores que facilitaram a formação da Associação? 4. Quais foram os fatores que dificultaram a formação da Associação? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião a rede Refarma alcançou os objetivos para o qual ela foi criada; 2. Na sua opinião quais foram os fatores que facilitaram a formação da rede Refarma; 3. Na sua opinião quais foram os fatores que dificultaram a formação da rede Refarma; 4. O senhor sabe dizer quais foram os motivos que levaram a formação da rede Refarma. 5. O que a sua empresa buscou ao associar-se na Refarma? 6. Quais eram os objetivos da sua empresa com o relacionamento com a rede? Eles foram alcançados? E como ocorreu? 7. Atualmente o que faz a sua empresa permanecer associado a rede Refarma. 8. Há quanto tempo a sua empresa está atuando no setor farmacêutico; 9. O senhor tem outra loja além dessa; 10. Essa filial que o senhor tem, surgiu após a sua associação a rede Refarma; 11. As principais vendas estão concentradas em medicamentos ou em produtos de não medicamentos como, perfumaria, cosméticos, dentre outros; 12. Quais são os objetivos a sua empresa persegue no setor farmacêutico; 13. Quais as principais dificuldades a sua empresa enfrenta; 14. Como a sua empresa busca ser competitiva perante a concorrência; 15. O senhor faz algum planejamento para a sua empresa;

Instrumento para identificação da manutenção da rede

Diretoria da Rede e Empresas Associadas à Rede Refarma
Manutenção
<ol style="list-style-type: none">1. Atualmente, quais são os objetivos que a Associação persegue?2. Quais são as principais ações da Associação?3. Como são tomadas as decisões? Como os associados participam de tais decisões?4. Como ocorre a competição entre os associados? Existem normas e padrões de concorrência entre eles? O que predomina: cooperação ou competição?5. Quais são os fatores que facilitam a ação da associação?6. Quais são os fatores que dificultam a ação da associação?7. Existe muita diferença entre os associados? (tamanho, faturamento, etc).8. Na sua opinião as empresas têm o mesmo poder de decisão?9. Em caso negativo, quais fatores intervêm no poder de decisão: faturamento, tamanho da loja, quantidade de lojas.10. Na sua opinião a rede apresenta qual característica mais marcante das abaixo mencionadas:<ol style="list-style-type: none">a) Uma rede orientada para o mercado;b) Uma rede que adapta-se de acordo com a cadeia de valores;c) Uma rede que caracteriza-se por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns.

Instrumento para identificação dos resultados dos RIO

Diretoria da Rede	Empresas Associadas à Rede Refarma
Resultados dos relacionamentos – Fatores que dificultam e facilitam os RIO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os fatores que facilitaram a sua participação na diretoria da rede Refarma; 2. Quais foram os fatores que dificultam a sua participação na diretoria rede Refarma; 3. Atualmente existe algum fator que dificulta a sua participação na diretoria rede Refarma; 4. Atualmente existe algum fator que facilita a sua participação na diretoria rede Refarma. 5. Na sua opinião quais são os objetivos que a rede Refarma deve perseguir para os seus associados; 6. Como é o seu relacionamento com os associados; 7. Na sua opinião existe cooperação entre os associados; 8. O que predomina na sua relação com os associados? Cooperação ou competição? E como isso ocorre? 9. O senhor já identificou algum comportamento oportunista por parte de algum associado? O senhor já se sentiu prejudicado com a ação de algum associado e como isso ocorreu? 10. Na sua opinião todos os associados têm a mesma influência sobre as ações da rede Refarma? O senhor pode citar como ocorre a influência tanto negativa como positiva. 11. Na sua opinião qual a influência da Refarma sobre o nível de cooperação e competição das empresas associadas? 12. A formação da rede influenciou no comportamento competitivo e cooperativo das empresas associadas? Relate como isso ocorreu? 13. Na sua opinião a Refarma está cumprindo os objetivos para o qual foi criada; 14. Quais os benefícios da cooperação com as outras farmácias; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os fatores que facilitaram a sua participação na rede Refarma; 2. Quais foram os fatores que dificultam a sua participação na rede Refarma; 3. Atualmente existe algum fator que dificulta a sua participação na rede Refarma; 4. Atualmente existe algum fator que facilita a sua participação na rede Refarma. 5. Na sua opinião quais são os objetivos que a rede Refarma deve perseguir para os seus associados; 6. Como é o seu relacionamento com os outros associados; 7. Na sua opinião existe cooperação entre os associados; 8. O que predomina na sua relação com os outros associados? Cooperação ou competição? E como isso ocorre? 9. O senhor já identificou algum comportamento oportunista por parte de algum associado? O senhor já se sentiu prejudicado com a ação de algum associado e como isso ocorreu? 10. Na sua opinião todos os associados têm a mesma influência sobre as ações da rede Refarma? O senhor pode citar como ocorre a influência tanto negativa como positiva. 11. Na sua opinião qual a influência da Refarma sobre o nível de cooperação e competição das empresas associadas? 12. A formação da rede influenciou no comportamento competitivo e cooperativo das empresas associadas? Relate como isso ocorreu? 13. Na sua opinião a Refarma está cumprindo os objetivos para o qual foi criada; 14. Quais os benefícios da cooperação com as outras farmácias; 15. Qual a influência da rede na geração de empregos para as empresas de pequeno e médio porte para o setor farmacêutico; 16. Na sua opinião qual a importância da Refarma para as ações da sua empresa; 17. De que forma a Refarma contribuiu para o

<p>15. Qual a influência da rede na geração de empregos para as empresas de pequeno e médio porte para o setor farmacêutico;</p> <p>16. Em sua opinião qual a importância da Refarma para as ações das empresas associadas.</p>	<p>alcançe dos objetivos da sua empresa e para o desempenho administrativo;</p> <p>18. Quais são as ações da Refarma que mais lhe beneficiam e cite algum exemplo;</p> <p>19. Quais foram os resultados que a participação na Refarma proporcionou a sua empresa?</p> <p>20. Como estão os resultados da empresa após a associação a Refarma e como isso ocorre? Exemplo: aquisição de medicamentos com preços competitivos das grandes redes; melhoramento no desempenho administrativo; melhoramento do atendimento aos clientes; melhoramento da gestão por parte dos funcionários; aprendizagem organizacional; acesso a novos fornecedores; acesso a informações sobre o setor farmacêutico; assessoria jurídica, etc.</p> <p>21. Se a sua empresa não participasse da rede Refarma esses resultados que o senhor mencionou seriam diferentes;</p> <p>22. Há outras vantagens e desvantagens a sua empresa tem em participar da Refarma;</p> <p>23. Houve incremento no número de funcionários na sua empresa após a associação a rede Refarma?</p> <p>24. Após a sua participação na rede Refarma houve mudança no relacionamento do senhor com os funcionários, como política salarial, benefícios, capacitação dos funcionários, etc.</p>
---	---

Apêndice II
Instrumento Quantitativo

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA AS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE REFARMA.

A) Pesquisa Quantitativa (primeira parte) – Caracterização do respondente

1- Qual o seu cargo na empresa?

2- Qual a sua escolaridade?

1) Até o ensino fundamental 2) Ensino médio incompleto 3) Ensino médio completo
4) Superior incompleto 5) Superior completo 6) Pós graduado.

3- Gênero

1) Masculino 2) Feminino

4- Tempo na empresa _____

B) Pesquisa Quantitativa (segunda parte) – Caracterização da empresa

5- Há quantos a sua empresa atua no mercado farmacêutico

6- Quantos funcionários a sua empresa tem _____

7- Aproximadamente, qual é o faturamento bruto anual da sua empresa

Até 100 mil-2) de 100 até 250 mil – 3) de 250 até 500 mil – 4) de 500 mil até 1 milhão – 5) acima de 1 milhão.

8- Quais os produtos que tem mais saída na empresa

1) medicamentos 2) não medicamentos.

9- Qual a localização da sua empresa

Cidade: _____ e Bairro _____

10 - Como a sua empresa busca ser competitiva perante a concorrência (**marque apenas uma**)

1) Oferecendo melhores preços; 2) Oferecendo um melhor atendimento 3) Oferecendo medicamentos diversificados como genérico e não genérico; 4) Oferecendo produtos de não medicamentos como perfumaria, cosmético dentre outros; 5) Oferecendo diferentes formas de pagamento.

11-Há quanto tempo a sua empresa está associada a rede Refarma (**marque mês e ano**) _____/_____

12-Qual a importância da rede Refarma para a sua empresa

Muito importante 2) Pouco importante 3) Importante 4) Indiferente 5) Nenhuma importância.

13-Qual a sua satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede Refarma vem proporcionando para a sua empresa

Muito satisfeito 2) Satisfeito 3) Muito insatisfeito 4) Insatisfeito 5) Nem satisfeito nem insatisfeito.

C) Pesquisa Quantitativa (terceira parte) – Fatores promotores da associação à rede de empresas

Quando decidi entrar para a rede Refarma, o que motivou a minha empresa a participar foi:	1-Discordo	2-Discordo Parcialmente	3-Nem concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo
M1- Melhorar a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa					
M2- Ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da minha empresa					
M3- Ter acesso a melhores preços de medicamentos para minha empresa					
M4- Participar juntamente com os funcionários dos treinamentos palestras e cursos oferecidos pela rede					
M5- Considerar que a rede pode contribuir para o alcance dos objetivos da minha empresa.					
M6- Considerar que a rede pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros da minha empresa como vendas, lucratividade e faturamento.					
M7- Poder exercer maior influência com os fornecedores					
M8- Reconhecer que a cooperação entre as farmácias de pequeno e médio porte pode contribuir para crescimento mútuo dessas nesse setor;					
M9- Ter acesso as informações divulgadas pela rede;					
M10- Ter acesso a consultoria jurídica fornecida pela rede;					
M11- Ter acesso as estratégias de marketing oferecido pela rede;					
M12 – Obter contato com outras empresas do setor;					
M13 – Melhorar a comunicação da minha empresa com outros associados, trocando informações;					
M14- Fortalecer a minha empresa contra possíveis crises do setor;					
M15- Poder realizar parcerias com outras empresas do setor;					
M16- Poder participar de eventos e feiras do setor farmacêutico;					
M17- Melhorar o desempenho operacional da minha empresa;					
M18- Obter contato com novos fornecedores;					
M19 – Melhorar o relacionamento com os fornecedores;					
M20- Ganhar competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede;					
M21- Considerar que a rede pode contribuir para o crescimento da minha empresa;					
M22 – Poder oferecer melhores serviços aos clientes da minha empresa;					
M23 – A empresa foi obrigada a participar da rede.					

D) Pesquisa Quantitativa (quarta parte) – Fatores dificultadores e facilitadores de associação à rede de empresas

Com relação aos fatores abaixo como eles influenciam a sua participação na rede Refarma.	1-Muito dificultador	2-Difícultador	3-Difícultador nem facilitador	4-Facilitador	5-Muito facilitador
DF1- A distância que a minha empresa está da rede;					
DF2- A forma como a rede está sendo conduzida por seus dirigentes;					
DF3- O nível de confiança entre os participantes da rede;					
DF4- O tipo de concorrência praticado pelos participantes da rede;					
DF5- A comunicação entre os participantes da rede;					
DF6- Conscientização das empresas do setor farmacêutico sobre a importância da cooperação;					
DF7- O nível de interação entre os participantes da rede;					
DF8- O tempo que o presidente da rede se dedica a mesma;					
DF9- A experiência dos participantes em cooperação;					
DF10- O horário de atendimento da rede;					
DF11- A frequência com a qual são realizadas as reuniões com todos os associados à rede;					
DF12- Os horários em que são realizadas as reuniões;					
DF13- A experiência do presidente da rede em cooperação;					
DF14- Respeito entre os participantes da rede;					
DF15- A maneira em que as decisões da rede são tomadas.					

E) Pesquisa Quantitativa (quinta parte) – Resultados da associação à rede de empresas

Na minha opinião a rede Refarma trouxe os seguintes resultados	1-Discordo Totalmente	2-Discordo Parcialmente	3-Nem concordo nem discordo	4-Concordo parcialmente	5-Concordo totalmente
R1- Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa;					
R2- Obteve acesso a novos conhecimentos e melhorou as habilidades de gestão da minha empresa;					
R3-A minha empresa passou a ter acesso a melhores preços de medicamentos;					
R4- Melhorou a capacitação dos funcionários por meio de treinamentos palestras e cursos oferecidos pela rede;					
R5- Contribuiu para o alcance dos objetivos da minha empresa;					
R6- Contribuiu para a melhoria dos resultados financeiros da minha empresa como vendas, lucratividade e faturamento;					
R7- Fortaleceu o poder de influência da minha empresa com os fornecedores;					
R8- A cooperação entre as farmácias de pequeno e médio porte contribuiu para crescimento mútuo do setor;					
R9- Permitiu acesso as informações a minha empresa sobre o setor farmacêutico;					
R10- Fortaleceu a minha empresa com consultoria jurídica;					
R11- Permitiu acesso as estratégias de marketing inovadoras para minha empresa;					
R12 – Obter contato com outras empresas do setor;					
R13 – Melhorou o contato da minha empresa com outros associados e outras empresas do setor;					
R14- Fortaleceu a minha empresa contra possíveis crises do setor;					
R15- Permitiu a minha empresa a realizar parcerias com outras empresas do setor;					
R16- Permitiu que a minha empresa participasse em eventos e feiras do setor farmacêutico;					
R17- Melhorou o desempenho operacional da minha empresa;					
R18- Permitiu a minha empresa contato com novos fornecedores;					
R19 – Melhorou o relacionamento da minha empresa com os fornecedores;					
R20- A minha empresa ganhou competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede;					
R21- A rede contribuiu para o crescimento da minha empresa;					
R22 – A minha empresa passou a oferecer melhores serviços aos clientes;					
R23 – Promoveu maior cooperação entre os competidores;					
R24- Diminuiu a concorrência desleal entre as empresas do setor;					
R25- Permitiu que a minha empresa tivesse um melhor desempenho em comparação as outras empresas não participantes da rede;					

