

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEX DENJOY PRADO MARQUES

**DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS
DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS DE SERGIPE**

São Cristóvão – SE
2020

ALEX DENJOY PRADO MARQUES

**DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS
DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS DE SERGIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr.^a Ludmilla Meyer Montenegro

Linha de Pesquisa: Pequenas Empresas e Empreendedorismo

ALEX DENJOY PRADO MARQUES

**DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS
DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS DE SERGIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Dra. Ludmilla Meyer Montenegro
Universidade Federal de Sergipe

Membro interno: Dra. Manuela Ramos da Silva
Universidade Federal de Sergipe

Membro externo: Dr. Rodrigo Reis de Oliveira
Universidade Federal de Alagoas

Dedico a todos que acreditam e me apoiaram nos momentos de dificuldade, não importando o tamanho da sua contribuição. Ninguém constrói nada sozinho, sem o apoio de vocês talvez não tivesse chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Mais um ciclo se encerra, abrindo caminho para novos projetos. Foram inúmeras lições aprendidas, muitos desafios superados, bem como conhecimentos adquiridos para chegar a esse ponto. Sem dúvida, saio mais experiente, com um olhar mais abrangente sobre o mundo e seus eventos. Poder voltar para a universidade, aprender com um grupo tão diverso foi maravilhoso, sendo talvez o maior presente dentro do programa.

Agradeço à minha família por ter me motivado ao longo dessa jornada, por terem me apoiado nessa decisão, o carinho e amor de vocês foram essenciais para que eu pudesse chegar até o fim.

Agradeço à Érika, mulher da minha vida, por ter me incentivado a dar o primeiro passo para que eu seguisse nessa jornada tão enriquecedora que foi o mestrado.

Agradeço a todos os colegas do programa, os quais tornavam as aulas muito mais interessantes com suas contribuições, além de serem sempre solícitos nos momentos de dificuldades perpassados. Em especial, fica um abraço aos mestres Rafael, Vinicius, Everton e Alexandre.

Agradeço à minha orientadora, a Dra. Ludmilla Meyer Montenegro pelo incrível trabalho de orientação e dedicação. Tenho certeza que sem você não teria chegado até aqui. Sua participação foi fundamental para o presente trabalho, bem como para a minha formação.

Agradeço ainda à Dra. Manuela Ramos e Dr. Rodrigo Reis, mestres que estiveram comigo na minha qualificação e participação da minha defesa. Sem dúvida a participação de vocês nesse trabalho é de grande importância para que o melhor pudesse ser feito e apresentado.

Agradeço ainda a todos que fazem parte da Rede Sergifar, os quais foram de fundamental importância para a realização desse trabalho e representam uma verdadeira inspiração para Sergipe.

No mais, agradeço a todos os amigos que estiveram comigo, de forma direta e indireta, que me apoiaram para a conclusão desse trabalho. Espero um dia poder retribuir o que fizeram por mim.

Muito obrigado!

“Persistence is very important. You should not give up unless you are forced to give up”
(Elon Musk)

RESUMO

O varejo farmacêutico no Brasil tem passado por mudanças importantes nos últimos anos. As grandes redes desse mercado tem tomado cada vez mais espaço dos pequenos empresários e das farmácias independentes. Apesar do setor apresentar excelentes taxas de crescimento, os pequenos empresários têm fechado suas lojas. Para isso novas estratégias e soluções precisam ser desenvolvidas por eles. O presente estudo teve por objetivo analisar as estratégias de crescimento, segundo a tipologia proposta por Groß (2003) adotadas pela Sergifar, uma rede de farmácias independentes no estado de Sergipe, com vistas a alinhá-las junto às farmácias independentes não associadas a nenhuma rede e aos seus membros já associados. Pelas condições de contorno do problema foi feito um estudo de caso único descritivo, de natureza qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas e observações. A técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo. Como objetivos, descreveu-se a rede e seu estágio de desenvolvimento por meio de sua trajetória (evolução ao longo do tempo) e de sua estrutura organizacional; identificou-se o perfil dos membros da Rede Sergifar; identificou-se o perfil de potenciais membros para a Rede Sergifar e as características ideais para fazerem parte da rede; descreveu-se as estratégias de crescimento utilizadas pela Sergifar com base no modelo de Groß (2003) nas dimensões rede e ambiente. A Rede Sergifar conta com 42 farmácias conveniadas, sendo a primeira e única rede de cooperação sergipana atuante no segmento de varejo farmacêutico. Foram entrevistados quatro membros da diretoria da rede, um gestor e dois associados à rede, em seis farmácias da rede. Essas entrevistas foram transcritas e o seu conteúdo analisado para melhor compreender o problema. Como resultado conseguiu-se elaborar a evolução da rede ao longo do tempo e as principais ações que a fizeram crescer. Outro achado foi a fuga dos grandes centros urbanos para chegar a mercados diferentes frente às grandes redes. Além de testar os modelos encontrados na literatura e corrobora as características das redes organizacionais como estudo de caso, concluiu-se que as estratégias básicas da tipologia de Groß (2003) em conjunto com a redução das barreiras de entrada à rede e a contratação de pessoal específico para desenvolvimento foram ações crucial no crescimento e desenvolvimento da rede. As estratégias básicas trouxeram mais benefícios diretos para a rede, sendo a categoria mais importante, dentre as analisadas, durante os primeiros anos de desenvolvimento da rede.

Palavras-chave: Redes de empresas. Redes interorganizacionais. Estratégias de crescimento.

ABSTRACT

Pharmaceutical retail in Brazil has undergone important changes in recent years. The large chains in this market have taken more and more space from small business owners and independent pharmacies. Despite the sector showing excellent growth rates, small businesses have closed their stores. Thus, new strategies and solutions have to be developed by the small business owners. The present study aimed to analyze the growth strategies, according to the typology proposed by Groß (2003) adopted by Sergifar, a chain of independent pharmacies in the state of Sergipe, with a view to align them with independent pharmacies yet not associated with any network and its current members already associated within the network. Due to the conditions surrounding the problem, a single descriptive case study of a qualitative nature was carried out, with data collection through interviews and observations. The data analysis technique chosen was content analysis. As objectives, the network and its stage of development were described through its trajectory (evolution over time) and its organizational structure; the profile of the members of the Sergifar Network was identified; the profile of potential members for the Sergifar Network and the ideal characteristics to be part of the network were identified; the growth strategies used by Sergifar were described based on the Groß (2003) model in the network and environment dimensions. The Sergifar chain has 42 partner pharmacies, the first and only Sergipe cooperation network operating in the pharmaceutical retail segment. Four members of the chain's management, one manager and two members of the chain were interviewed in six chain pharmacies. These interviews were transcribed and their content analyzed to better understand the problem. As a result, it was possible to elaborate the evolution of the network over time and the main actions that made it grow. Another finding was the flight from large urban centers to reach different markets in the face of large networks. Beyond testing the models found in the literature and corroborating the characteristics of organizational networks as a case study, it was concluded that the basic strategies of Groß's typology (2003) together with the reduction of the barriers in entering the network and the hiring of trained personnel for network growth were crucial actions in the growth and development of the network. The basic strategies brought more direct benefits to the network, being the most important category, among those analyzed, during the first years of network development.

Keywords: Business networks. Interorganizational networks. Growth strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vendas Globais e Crescimento do Setor Farmacêutico de 2011 a 2016	17
Figura 2 – Tamanho de mercado e projeções de crescimento em dólares de 2016 a 2021	18
Figura 3 – Vendas do Mercado Farmacêutico Brasileiro no Canal Farmácias de 2009 a 2017	19
Figura 4 – Principais agentes da cadeia do mercado farmacêutico	20
Figura 5 – Distribuição do mercado farmacêutico por tipo de cliente 2015 e 2016	20
Figura 6 – Taxa de Sobrevivência de Empresas de até 2 anos de constituição	22
Figura 7 – Condições para o estabelecimento de redes de cooperação	25
Figura 8 – <i>Framework</i> da intercooperação	28
Figura 9 – <i>Framework</i> para análise do processo de formação e desenvolvimento de rede	29
Figura 10 – Fatores que influenciam no desenvolvimento de redes empresariais	32
Figura 11 – Principais Motivos de Saída da Empresa ou Encerramento da Rede	47
Figura 12 – Estratégias de Crescimento	48
Figura 13 – Folder Rede Sergifar	49
Figura 14 – Folder da Rede	50
Figura 15 – Representação da Evolução da Rede Sergifar sob a ótica dos Frameworks de Carvalho et al. (2018) e Antunes et al. (2018) ao longo do tempo	55
Figura 16 – Evolução da Rede Sergifar (Capital vs. Interior)	83
Figura 17 – Número de Associados na Rede Sergifar Capital vs. Interior	83
Figura 18 – Evolução da Rede Sergifar (Região Metropolitana de Aracaju vs. Interior)	84
Figura 19 – Evolução da Rede Sergifar (Região Metropolitana de Aracaju vs. Interior)	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais motivos de saída da empresa ou encerramento da rede	33
Quadro 2 – Estratégias de Crescimento	41
Quadro 3 – Categorias e Elementos de Análise	45
Quadro 4 - Entrevistados	51
Quadro 5 – Produtos de Marca Própria da Rede Sergifar	66
Quadro 6 – Produtos Exclusivos da Rede Sergifar	68
Quadro 7 – Campanhas promocionais da Rede Sergifar	70
Quadro 8 – Campanhas Sociais promovidas pela Rede Sergifar	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	O SETOR FARMACEUTICO E VAREJISTA DE FARMACIAS	17
2.2	REDES DE EMPRESAS, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	23
2.3	FATORES MOTIVADORES E DESMOTIVADORES NA FORMAÇÃO DAS REDES	31
2.4	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E O MODELO DE GROß (2003)	35
3	METODOLOGIA	43
4	HISTÓRICO DA REDE SERGIFAR	46
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5.1	ANÁLISE DO HISTÓRICO DA REDE SERGIFAR E DE SEUS MEMBROS E POTENCIAIS MEMBROS	52
5.1.1	Análise do histórico da Rede Sergifar	52
5.1.2	Análise do perfil dos seus membros e potenciais associados	56
5.2	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELA REDE SERGIFAR	60
5.2.1	Análise das Estratégias Básicas Implementadas pela Rede Sergifar	60
5.2.1.1	Penetração de Mercado	60
5.2.1.1.1	<i>Aumento do Número de Associados</i>	61
5.2.1.1.2	<i>Produtos Marca Própria</i>	65
5.2.1.1.3	<i>Marketing e Propaganda</i>	69
5.2.1.2	Eficiência	75
5.3	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES IMPLEMENTADAS PELA REDE SERGIFAR	82
5.3.1	Internacionalização	82
5.3.2	Diversificação	85

5.3.3	Verticalização	88
5.3.4	Horizontalização	91
6	CONCLUSÕES	95
6.1	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS	97
6.2	LIMITAÇÕES	97
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA	104

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com a dinamização e aumento da competitividade dos mercados, as empresas menores têm tido dificuldade de competir com grandes empresas, especialmente em setores que ainda se encontram em consolidação. Nesse sentido, algumas empresas têm formado redes a fim de minimizar os impactos da competição com grandes empresas. No que diz respeito às pequenas empresas no Brasil, o cenário tem se tornado cada vez mais desafiador. O país tem atravessado uma crise, que pode ser percebida pela variação negativa do Produto Interno Bruto (PIB) nos anos de 2015 e 2016, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019).

Esse cenário gera grande dificuldade de sobrevivência para as micro e pequenas empresas brasileiras. Dados de 2018 afirmam que, no Brasil, os pequenos negócios somavam 98% do total de empresas, 50% do total de empregos formais, 39% da folha salarial e 27% do PIB, sendo, portanto, muito relevantes para a distribuição de renda, para a empregabilidade e para a economia. No entanto, a maior taxa de mortalidade das empresas se encontra quando elas estão na condição de microempresa (SEBRAE-SP, 2018).

Alguns setores da economia conseguem se destacar em meio às crises. O setor de varejo farmacêutico tem apresentado crescimento, apesar da variação negativa do PIB brasileiro, entre 2015 e 2016. O setor de farmácias cresceu de forma substancial nesses dois anos, acima de 10% (CLARK, 2017). Em 2018, havia quase 90 mil farmácias em todo o Brasil (CFF, 2018; FIA, 2018). No entanto, esse crescimento tem se mostrado concentrado apenas nas grandes redes de lojas de farmácias, enquanto as farmácias independentes, sendo a maioria microempresas, diminuíram drasticamente seu volume de vendas, de 55% para 30%, entre 2007 e 2015 (GUIA DA FARMÁCIA, 2016).

Para sobreviverem, essas empresas precisam aderir a novos arranjos, e uma saída é a formação de redes. As redes como forma organizacional surgiram a partir da adaptação de indústrias, como estratégia para lidar com o ambiente de incertezas que as rápidas transformações trouxeram (CASTELLS, 2000). Assim, a reestruturação organizacional a partir das redes, assumiu um papel fundamental para que estas pequenas e médias empresas do setor industrial pudessem competir com as grandes indústrias, através de ações de cooperação (AMATO NETO, 2000).

Para Todeva (2006), quando as empresas enfrentam obstáculos, uma das alternativas para superar esses desafios impostos é estabelecer redes interorganizacionais cooperativas. Portanto, as micro e pequenas empresas acabam criando redes de cooperação, com o intuito de

minimizar suas dificuldades (SOARES *et al.*, 2016) e se tornarem mais competitivas (FERREIRA; OLIVA, 2006), principalmente em setores de forte concorrência, como atualmente é o setor do varejo farmacêutico.

Uma vez firmadas as redes, o próximo desafio é crescer e continuar atuando, se mantendo competitivas no ambiente em que se encontram, e assim, não correrem o risco de declinarem ou até encerrarem suas atividades (WEGNER *et al.*, 2015). Existem diversas estratégias que podem ser adotadas por redes empresariais para gerar crescimento. Segundo a tipologia proposta por Groß (2003) são quatro as estratégias de crescimento de redes: internacionalização, diversificação, verticalização, e horizontalização.

As redes possuem formas variadas de se adequar a uma situação de mercado e a uma estratégia planejada. Diversos autores já realizaram estudos para classificá-las. Algumas das nomenclaturas para redes conhecidas são: franquias, *cluster*, *joint venture*, *keiretsu* e redes de cooperação, entre outros (BUHLER; SCHREIBER, 2015). A cooperação é entendida como um esforço em conjunto, por meio da união de indivíduos e organizações, com a finalidade de atingir um objetivo comum a todos os envolvidos, por meio da partilha de diversos atributos, que podem ser financeiros, tecnológicos ou mercadológicos (CASAROTO FILHO; PIRES, 1999; AMATO NETO, 2000; CASTELLS, 2002; BALESTRIN; VESCHOORE, 2008; BUHLER; SCHREIBER, 2015). Nesse sentido, a cooperação se constitui em uma base para a formação das redes interorganizacionais.

Com relação aos mercados em consolidação, um cenário muito desafiador está à frente do varejo farmacêutico. Enquanto grandes redes de varejo farmacêutico têm crescido cada vez mais, o número de pequenas farmácias independentes têm diminuído (ROCHA, 2016). Diante da importância que as pequenas empresas têm para a economia do Brasil, como distribuidores de renda e geradoras de emprego (SEBRAE, 2018), é importante que existam estratégias para driblar as dificuldades impostas pelo ambiente, e auxiliar as pequenas empresas na sua sobrevivência.

Com base nessa ideia, surgiu a oportunidade de estudar o mercado varejista de farmácias em Sergipe. A rede está atualmente em uma fase de expansão, conta com 17 lojas e tem como meta dobrar o número de lojas associadas. Por ser uma rede de farmácias local, dentro do ambiente descrito anteriormente, a Rede Sergifar presta-se como objeto deste estudo para entender melhor o desenvolvimento de uma Rede e suas estratégias de crescimento em um ambiente complexo e competitivo.

No entanto, nem sempre as redes conseguem sobreviver às adversidades impostas. Para Ouro Filho *et al.* (2015), um dos principais motivos da desarticulação de uma rede é o número

de participantes, que pode ser um fator limitante. Portanto, é preciso que o mecanismo de seleção e captação de novos integrantes à Rede Sergifar seja efetivo. Mais do que isso, é preciso analisar se a estratégia de crescimento e desenvolvimento da Rede Sergifar está alinhada com os gestores, com os membros e com os futuros ingressantes da Sergifar.

Como exposto anteriormente, existem diversas estratégias de crescimento para empresas, e cabe aos tomadores de decisão de cada organização avaliar qual delas irá se adequar melhor aos planos futuros. A tipologia de Groß (2003) é composta por duas estratégias básicas (penetração de mercado e eficiência) e quatro estratégias complementares (internacionalização, diversificação, verticalização e horizontalização). As estratégias básicas têm foco na dimensão interna da rede, focando mais na otimização e na eficiência. As estratégias complementares têm foco na dimensão externa, focando no ambiente em que a rede está inserida. A fim de compreender melhor esse cenário e as estratégias de crescimento utilizadas pela Rede Sergifar, elaborou-se o problema de pesquisa apresentado a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Logo, sugere-se que, utilizando como ponto de partida as estratégias de crescimento para redes organizacionais proposta por Groß (2003), faça-se uma reflexão sobre o alinhamento dessas estratégias com os membros da própria rede e com as farmácias independentes que ainda não entraram na rede. Diante disso, delinea-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as estratégias de crescimento, segundo a tipologia proposta por Groß (2003), adotadas pela Sergifar, com vistas a alinhá-las junto às farmácias independentes não associadas a nenhuma rede e aos seus membros já associados.**

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos definidos para a pesquisa, com a finalidade de responder ao problema proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, a pesquisa pretende: **analisar as estratégias de crescimento, segundo a tipologia proposta por Groß (2003) adotadas pela Sergifar, com vistas a alinhá-las junto às farmácias independentes não associadas a nenhuma rede e aos seus membros já associados.**

1.2.1 Objetivos Específicos

Em termos de objetivo específico, foram elencados os seguintes:

- Descrever a rede e seu estágio de desenvolvimento por meio de sua trajetória (e evolução ao longo do tempo) e de sua estrutura organizacional;
- Identificar o perfil dos membros da Rede Sergifar;
- Identificar o perfil de potenciais membros para a Rede Sergifar e as características ideais para fazerem parte da rede;
- Descrever as estratégias de crescimento utilizadas pela Sergifar com base no modelo de Groß (2003) nas dimensões rede e ambiente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na literatura, são encontrados trabalhos que tratam do processo de formação e consolidação das redes. Carvalho *et al.* (2018) abordam o processo de formação de uma rede de forma cronológica, explicando as etapas internas com base em um *framework* para redes. No entanto, não abordam as etapas após a formação da Rede, mas sim os seus resultados. Antunes *et al.* (2018) vão mais adiante e incorporam em seu modelo a fase de consolidação das redes. Mesmo assim abordam de maneira resumida a fase após a consolidação e não exploram o crescimento de uma rede após essa fase, ficando assim uma lacuna a ser preenchida.

Do ponto de vista teórico, este trabalho pretende contribuir para a geração de conhecimento sobre o assunto estratégias de crescimento para redes de empresas e processo de expansão e desenvolvimento das redes, uma vez que serão estudadas as estratégias de crescimento, por meio do modelo de Groß (2003), na Rede Sergifar, que atualmente está em processo de crescimento. Dessa forma, busca-se contribuir para a compreensão do processo de expansão e crescimento desta Rede.

A expansão das grandes redes varejistas farmacêuticas (Raia, Drogasil, Pague Menos, Extrafarma, entre outras) tem contribuído para a falência de pequenas farmácias que fazem

parte do mesmo ambiente. Para Muller (2018), em seis capitais brasileiras já é possível ver os efeitos da guerra comercial causados pelas estratégias agressivas das grandes redes. De acordo com a FEBRABAR (2018, s.p.): “ao abrir a operação de uma grande loja, em um ponto próximo a pequenas farmácias, estima-se que no mínimo três pequenos negócios, que se localizam no entorno, vão à falência”.

De acordo com o Censo Demográfico Farmacêutico, realizado pelo Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (ICTQ, 2017), o número de empresas que atuam no varejo farmacêutico diminuiu durante os últimos três anos, principalmente nas capitais, que presenciaram uma redução de 3,8%. Isso pode ser explicado pela substituição das grandes redes do varejo farmacêutico que possuem milhares de lojas pelas pequenas farmácias independentes (FEBRABAR, 2018). Diante do exposto, acredita-se que realizar um estudo sobre uma rede de farmácias independentes ajudará a entender o processo de crescimento da rede de maneira mais aprofundada, dentro do mercado em consolidação, contribuindo para a literatura de redes. Além disso, como contribuição prática, este estudo poderá ajudar na sobrevivência dos pequenos negócios do varejo farmacêutico e na manutenção de empregos dentro deles.

Do ponto de vista do negócio, o encerramento de atividades de farmácias independentes, que geralmente são pequenas e microempresas, por si só é uma preocupação. De acordo com o SEBRAE (2018), os pequenos negócios representam um número bastante expressivo, somando quase que a totalidade das empresas brasileiras, e compõem metade dos empregos formais e quase 40% da folha salarial. Além disso, a participação das pequenas farmácias no faturamento do varejo farmacêutico teve uma queda nos últimos anos (GUIA DA FARMÁCIA 2016; MULLER 2018; SEBRAE 2018). Logo, esta pesquisa apresenta-se como relevante, visto que busca compreender a expansão das redes por meio das estratégias de crescimento, que contribui para a sobrevivência das empresas que destas participam.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico construído a partir da revisão de literatura acerca dos temas abordados neste trabalho. Para tanto, o capítulo encontra-se dividido em três partes. Inicialmente, faz-se uma breve apresentação do setor farmacêutico, explorando como o setor varejista de farmácias se apresentou nos últimos anos. Em seguida, aborda-se a literatura sobre redes de empresas e cooperação, motivos para a sua formação e como identificar o seu desenvolvimento. Na terceira parte, são analisadas as estratégias de crescimento e as estratégias de crescimento de redes pelo modelo Groß (2003), o qual foi utilizado como modelo teórico para a pesquisa empírica.

2.1 O SETOR FARMACÊUTICO E VAREJISTA DE FARMÁCIAS

O Setor farmacêutico tem sido destaque no mundo, pelo seu crescimento e seu tamanho. Como pode-se ver na Figura 1, em 2016 o setor teve 1,1 trilhão de dólares em vendas, e mesmo com a desaceleração do crescimento global em 2016, o setor farmacêutico deve continuar a crescer com taxas de 4% a 7%, no mundo, pelos próximos anos até 2021 (CLARK, 2017). Conseqüentemente, a partir do número significativo de vendas e crescimento constante nos anos anteriores, oportunidades podem surgir para diversos empreendedores e empresas que queiram atuar (ou que já atuam) no segmento.

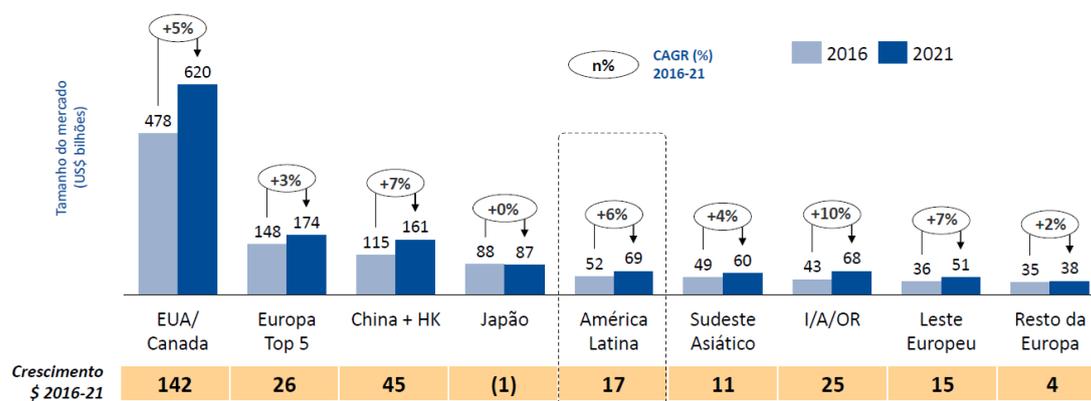
Figura 1 - Vendas Globais e Crescimento do Setor Farmacêutico de 2011 a 2016



Fonte: Clark (2017, p. 3).

Para a América Latina, as perspectivas de crescimento são boas quando comparadas a outras regiões do planeta. De acordo com a Figura 2, a América Latina teve um faturamento de 52 bilhões de dólares em 2016 e o mercado deve crescer a uma taxa composta de 6% ao ano. Segundo as projeções de Clark (2017), a América Latina deve chegar a um valor de mercado de 69 bilhões de dólares em faturamento, o que significa um aumento de 17 bilhões de dólares entre os anos de 2016 e 2021 (Figura 2).

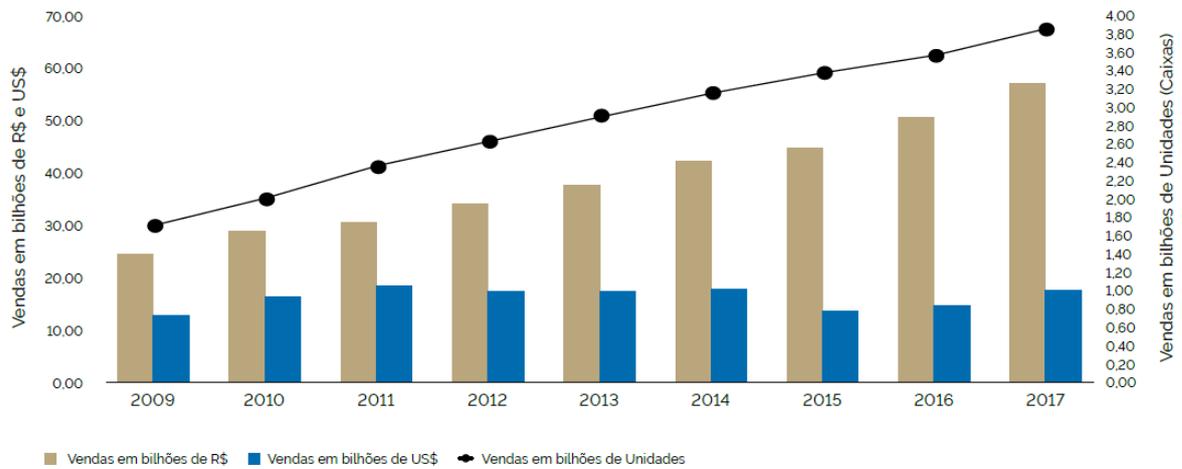
Figura 2 – Tamanho de mercado e projeções de crescimento em dólares de 2016 a 2021



Fonte: Clark (2017, p. 9).

No Brasil, o setor de farmácias vem se destacando desde a década passada, diferentemente da economia brasileira, continuando como um setor em expansão e com oportunidades para empresas dentro do ramo. Segundo o Relatório Anual Sindusfarma de 2017, feito pelo Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos, o faturamento do setor farmacêutico foi de 56,8 bilhões de reais em 2017, como visto na Figura 3. Esse valor representa um aumento de 127% em relação ao faturamento de 2010, que atingiu 25 bilhões de reais (SINDUSFARMA, 2018). Levando em consideração os faturamentos de 2009 a 2017, a Taxa Composta Anual de Crescimento para esse setor fica em 10,5%.

Figura 3 – Vendas do Mercado Farmacêutico Brasileiro no Canal Farmácias de 2009 a 2017

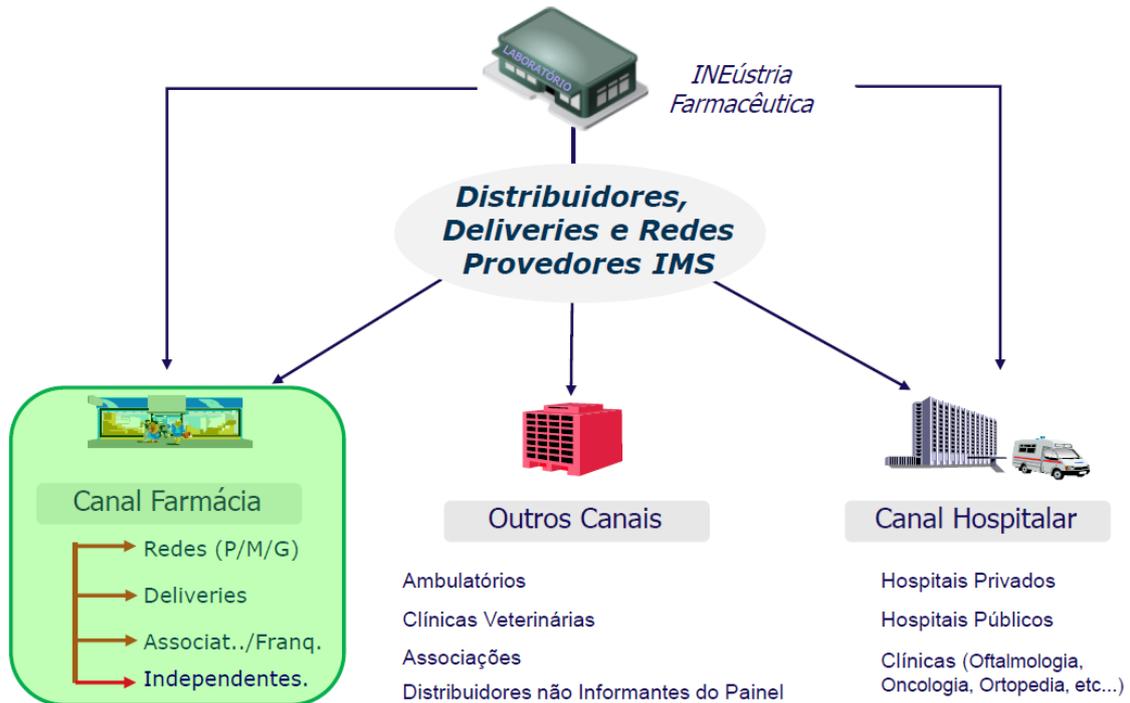


Fonte: Sindusfarma (2018, p. 21).

Segundo o Conselho Federal de Farmácias (2018), o setor farmacêutico apresenta uma concorrência acirrada, pois é um segmento bastante lucrativo. Portanto, cada percentual de mercado conquistado é uma fatia de lucro importante para as empresas, visto que o seu faturamento apresenta expressivo volume. As farmácias são o principal canal de distribuição e venda de medicamentos para a população brasileira, possuindo inúmeros pontos de vendas.

As indústrias que fabricam os medicamentos realizam vendas para os seus clientes, que são: distribuidor; estabelecimento privado de saúde; farmácias e drogarias privadas; governo; e outros destinatários (CLARK, 2017). Como pode-se observar na Figura 4, o setor farmacêutico atinge diversos segmentos da economia. O varejo é responsável por fazer a ponte direta com a população e os consumidores comuns, já o poder público participa por meio dos hospitais públicos e os distribuidores fazem a logística integrando os fabricantes com os canais de distribuição. Nesse trabalho, trata-se especificamente do Canal Farmácia, destacado na Figura 4.

Figura 4 – Principais agentes da cadeia do mercado farmacêutico



Fonte: Rocha (2016, p. 6).

De acordo com o Anuário Sindusfarma de 2017 (SINDUSFARMA, 2018, p. 24) “a indústria farmacêutica faturou, em 2015, R\$ 53,9 bilhões e R\$ 63,5 bilhões em 2016, apresentando um crescimento de 17,84%”. Quanto ao número de unidades vendidas, em 2015, foram 3,9 bilhões e em 2016, foram 4,5 bilhões de unidades comercializadas, representando um crescimento de 14,48% (SINDUSFARMA, 2018, p. 24). Na distribuição do mercado, por tipo de cliente, com base nos dados da ANVISA (Figura 5), destaca-se o volume das comercializações por tipo de cliente, como destacado anteriormente.

Figura 5 – Distribuição do mercado farmacêutico por tipo de cliente 2015 e 2016

Tipo de Cliente	Faturamento			Unidades		
	2015	2016	Cresc. (%)	2015	2016	Cresc. (%)
Distribuidor	R\$ 31.898.074.046	36.617.445.483	14,80%	2.806.406.862	3.092.460.505	10,19%
Estabelecimento privado de saúde	R\$ 3.219.797.681	4.374.071.899	35,85%	161.020.131	173.849.453	7,97%
Farmácias e drogarias privadas	R\$ 10.246.593.579	12.159.205.006	18,67%	697.102.122	790.128.813	13,34%
Governo	R\$ 7.963.569.433	9.719.138.198	22,04%	224.693.221	390.687.215	73,88%
Outros destinatários	R\$ 600.952.923	677.584.336	12,75%	62.507.129	76.814.801	22,89%
Total	R\$ 53.928.987.661	63.547.444.921	17,84%	3.951.729.467	4.523.940.787	14,48%

Fonte: Anvisa (2017) apud Sidusfarma (2018, p. 24).

A Figura 5 mostra, além do elevado crescimento do setor, quais os elos mais significativos, levando em conta o faturamento de cada setor. De acordo com os dados do Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico de 2016 (ANVISA, 2017), os distribuidores representam 58% do faturamento do mercado, seguidos pelas farmácias privadas e o governo. Esses três representam 92% do faturamento que passa pelo setor.

Não apenas pelo crescimento o varejo farmacêutico brasileiro se destaca como um dos maiores mercados farmacêuticos do mundo. Segundo dados da empresa de pesquisa IQVA, o ranking dos maiores mercados são, respectivamente, Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França e Brasil com a sexta posição. Contudo, de acordo com a projeção feita pela EMIS *Insights*, o Brasil deve passar o mercado francês até o ano de 2022, passando a ser o quinto maior mercado farmacêutico (FIA, 2018).

Dados de 2018 apontavam no Brasil a existência de 89.071 farmácias. Dentre essas, 7.169 fazem parte da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, a Abrafarma, representando, apenas, 8% do quantitativo total (FEBRABAR, 2018). Esse dado é importante, pois mesmo que apenas 8% do total de farmácias façam parte da associação, a Abrafarma detinha 41,6% do comércio de medicamentos no país em 2017 (MULLER, 2018). Tal fato pode ser explicado com base na composição da Abrafarma, que é formada pelas maiores redes de farmácias varejistas do país, como Pague Menos e Raia Drogasil.

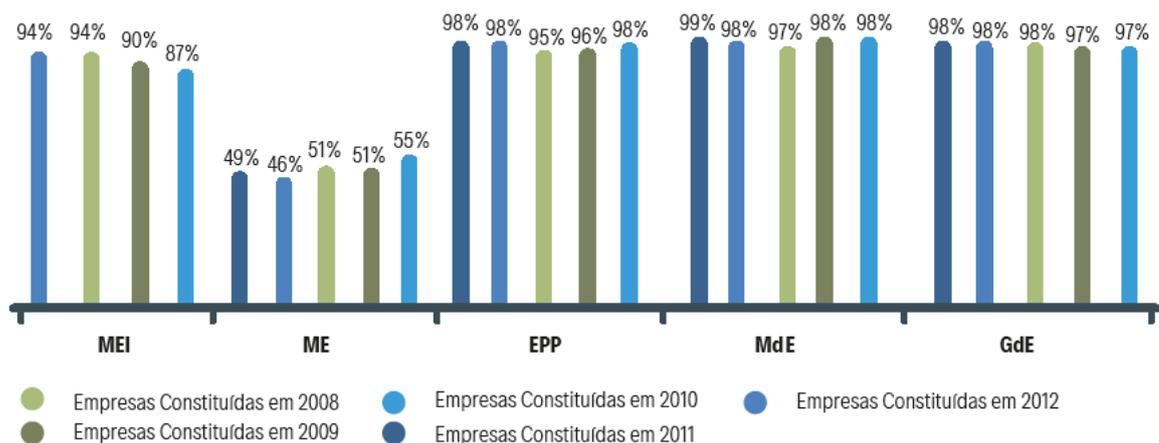
Para Neto e Castro (2018), a ascensão do varejo farmacêutico pode ter relação com a transformação no negócio que ocorreu na década de 90, em que a maioria das farmácias começou a se transformar em *drugstores*, segundo o padrão americano, reunindo em um mesmo espaço, além dos remédios, a prestação de serviços, como caixa-eletrônico, produtos de higiene e beleza, por exemplo. As farmácias se transformaram em lojas de conveniência, vendendo produtos diversos. Os autores analisaram a estratégia de grandes redes de farmácias, e constataram que estas estão buscando locais populosos com elevada renda per capita, ou seja, bairros com potencial de compra superior que em sua maioria estão localizados na região litorânea da capital (NETO; CASTRO, 2018).

Se, de um lado estão as grandes redes varejistas farmacêuticas, que possuem força econômica e vantagem competitiva, do outro lado, encontram-se as pequenas farmácias e as redes compostas por farmácias independentes ou em associativismo. Até o início dos anos 90 o varejo farmacêutico apresentava dois modelos de negócio: as grandes redes varejistas e as farmácias independentes. Em meados da década de 90, surgiram outros dois tipos de negócios nesse ramo, a partir das farmácias independentes: as farmácias em associativismo e as farmácias em franquia. O varejo farmacêutico passou então a ser composto por esses quatro formatos. No

Brasil, é cada vez mais comum a criação desse tipo de arranjo, no qual as farmácias independentes se unem com a finalidade de criar vantagem competitiva frente as grandes redes varejistas (VARISE, 2007).

De acordo com SEBRAE (2018), as pequenas empresas representam 98% do total de empresas brasileiras, 50% do total de empregos formais, 39% da folha salarial e 27% do PIB, sendo, portanto, extremamente relevantes para a distribuição de renda, para a empregabilidade e para a economia. No entanto, outras questões devem ser levadas em consideração, como por exemplo, a taxa de sobrevivência dessas empresas. Segundo pesquisa do SEBRAE (2016), os dados revelam que entre 2008 e 2012, a maior taxa de mortalidade das empresas se encontra quando elas ainda estavam na condição de microempresa (Figura 6).

Figura 6 – Taxa de Sobrevivência de Empresas de até 2 anos de constituição



Fonte: SEBRAE (2016, p. 24).

Dentro do varejo farmacêutico, este cenário é exposto pela Revista Guia da Farmácia. Segundo a revista, entre os anos de 2007 e 2015, o volume de vendas das grandes redes passou de 42% para 56%, enquanto as farmácias independentes, na maioria microempresas, encolheram de 55% para 30% (GUIA DA FARMÁCIA, 2016). Esse cenário expõe que a competição entre as grandes redes e as pequenas farmácias tem sido cada vez mais acirrada. Apesar de estarem em número muito superior, as farmácias independentes não têm conseguindo competir de igual para igual com as grandes redes, e muitas estão tendo que encerrar suas atividades. Diante disso, as farmácias independentes estão perdendo uma fatia de mercado e, para conseguir sobreviver e obter vantagem competitiva acabam optando pela formação de

redes. Nesse sentido, após essa breve apresentação do cenário do varejo farmacêutico, o tópico seguinte aborda as redes de empresa, sua formação e desenvolvimento.

2.2 REDES DE EMPRESAS, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

As redes de farmácias têm se tornado parte importante dentro do setor varejista de farmácias, seja pela formação de uma rede de lojas espalhadas pelo território brasileiro pertencente a um único dono, seja pela associação de farmácias independentes, que buscam sobreviver dentro de um mercado competitivo (NETO; CASTRO, 2018). Dentre outros motivos, torna-se relevante desenvolver pesquisas sobre as redes que são formadas no setor de varejo farmacêutico, visto que esta tem sido uma estratégia adotada principalmente por pequenas empresas a fim de se tornarem competitivas em um mercado dominado pelas grandes redes varejistas, como foi exposto anteriormente.

Estudos sobre o tema de redes interorganizacionais de cooperação não são novidade no campo dos estudos organizacionais, como apontam Giglio e Hernandez (2012). Desde a década de 1930 estudiosos já buscavam compreender como se organizavam e quais os benefícios da formação de redes organizacionais (XAVIER FILHO *et al.*, 2015). Não obstante, o tema redes tem sido colocado em evidência por diversos pesquisadores e revistas acadêmicas ao longo dos últimos anos.

Apesar de ser um fenômeno organizacional comumente entendido nos dias de hoje, existem divergências entre as definições dadas pelos estudiosos para as redes organizacionais. Redes são “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se [...]. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio” (CASTELLS, 1999, p.498). Na concepção de Kilduffe e Tsai (2003), considera-se uma rede um grupo composto por três ou mais organizações que estão conectadas de maneira que facilite alcançar um objetivo comum, ou seja, essas redes são, via de regra, formalmente estabelecidas e governadas em busca desse objetivo do que algo que ocorre por acaso.

Apesar das diversas definições existentes sobre redes, quase todas referem-se a certos temas comuns, incluindo interação social, relacionamentos, conectividade, colaboração, ações coletivas, confiança e cooperação. Continuando a explorar o assunto, para Casarotto Filho e Pires (1999), existem dois tipos de redes: as redes flexíveis e as redes *topdown*. De acordo com os autores, ambos os tipos são formas encontradas para que as pequenas empresas sobrevivam. Nas redes *topdown*, as empresas menores fornecem os insumos a uma única empresa grande,

que recebe o nome nesse arranjo de empresa-mãe, para que essa produza o seu produto, tornando as empresas menores dependentes e sem nenhum poder de influência na rede formada (TOMAÉL, 2008). Esse fornecimento pode ser de forma direta ou indireta, ocorrendo por meio de parcerias, terceirizações ou subcontratações e outras relações verticais (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Para Tomaél (2008), as redes flexíveis se caracterizam pelo semelhante poder de influência e ação da rede, relacionando-se de uma forma horizontal. Como exemplo, o autor cita as redes sociais e de conhecimento, que podem ser consideradas redes flexíveis, que utilizam a movimentação de informação e a construção de conhecimento dentro das relações da rede para promover os ganhos de competências pessoais e empresariais para os atores da rede. Uma rede flexível pode ocorrer também como a união de pequenas empresas por meio de objetivos comuns, em que cada uma dessas empresas é responsável por uma parte do processo, trabalhando em conjunto como se fossem uma grande empresa, ganhando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Assim, para sobreviverem, essas empresas precisam aderir a novos arranjos. Conforme Castells (2000), essa nova forma de organização das empresas em redes surgiu a partir de uma adaptação das indústrias, que passaram a formar redes como forma de lidar com a incerteza causada pelas constantes mudanças no ambiente. Esta ideia é corroborada por Amato Neto (2000), que enfatiza que essa reestruturação organizacional foi fundamental para que as pequenas e médias empresas desses distritos industriais passassem a obter competitividade por meio de ações de cooperação.

O entendimento acerca do termo redes ainda hoje provoca certa ambiguidade devido às diversas tipologias existentes. Dito isto, não há uma definição universal do termo, ou uma classificação única. Marcon e Moinet (2001) desenvolveram um mapa de orientação conceitual, que posteriormente foi aprimorado por Balestrin (2005), no qual identificam-se quatro tipos de redes:

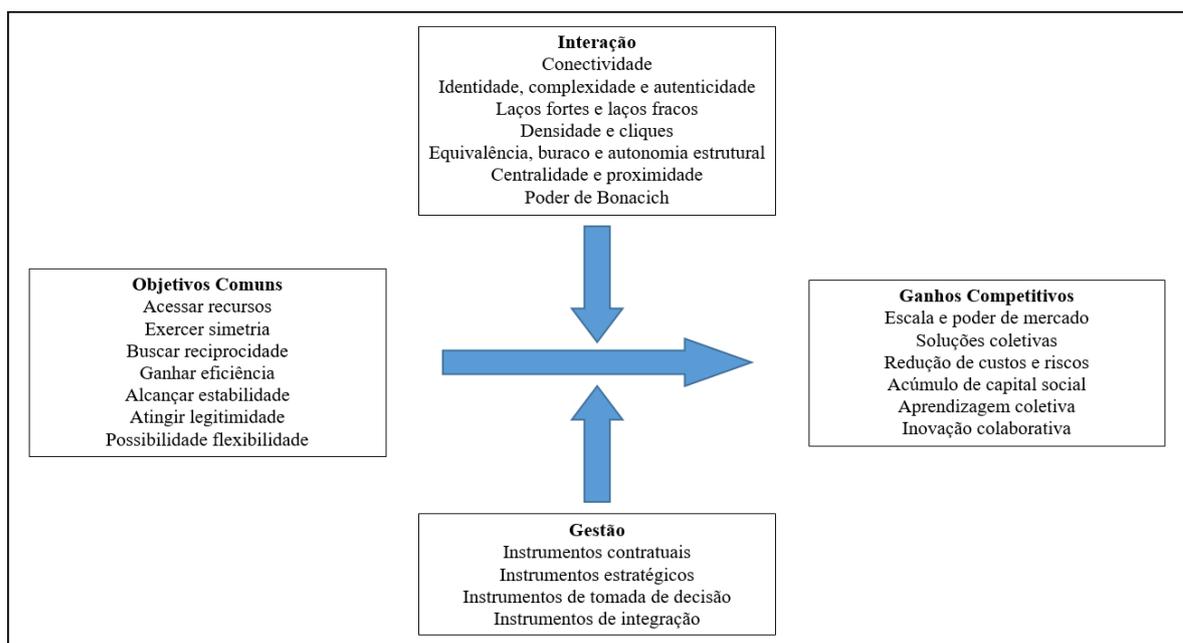
Redes Formais: derivadas de relações por intermédio de instrumentos contratuais, sendo, portanto, fortemente formalizadas; Redes Informais: constituídas sem o estabelecimento contratual de regras, em que a interdependência entre os participantes é estimulada por seus interesses comuns e a manutenção se dá pela confiança do grupo; Redes Verticais: sustentadas por uma interdependência hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre a matriz e a filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo e Redes Horizontais: composta por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder (BALESTRIN, 2005, p.30).

Segundo Tonin *et al.* (2016), as redes horizontais apresentam a característica de complementaridade, em que os atores têm atuação homogênea dentro dela, sendo mais perceptíveis as trocas de benefícios mútuos neste tipo de cooperação. Os autores citam como benefícios a exploração de *marketing* coletivo, a criação de novos mercados, criação de um padrão de qualidade, compras coletivas a preços mais competitivos, compartilhamento de informações e tecnologias, divisão de custos e riscos, de investimento em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, ganhos de escala, entre outros. Para os autores, as redes horizontais propiciam a todos uma mesma possibilidade na gestão (homogeneidade), com uma equidade na distribuição dos benefícios.

Para os autores Balestrin e Verschoore (2008), uma rede pode ser vista como singular, se considerada como um todo, ou como plural, considerando que cada empresa que participa age separadamente. Dessa forma, há um equilíbrio da competitividade entre as empresas de ordem coletiva e individual, pois embora estas cooperem dentro de uma estratégia global comum, que se chama coopetição, acredita-se que este conceito seja interessante para compreender/analisar as redes de farmácias independentes que atuam em associativismo.

Para que uma rede obtenha sucesso, os atores devem possuir objetivos comuns, e eficiência nas formas de interação e de coordenação. Assim, para que sejam estabelecidas redes de cooperação, segundo Balestrine Verschoore (2016), existem três condições que devem ser levadas em consideração (ver Figura 7).

Figura 7 – Condições para o estabelecimento de redes de cooperação

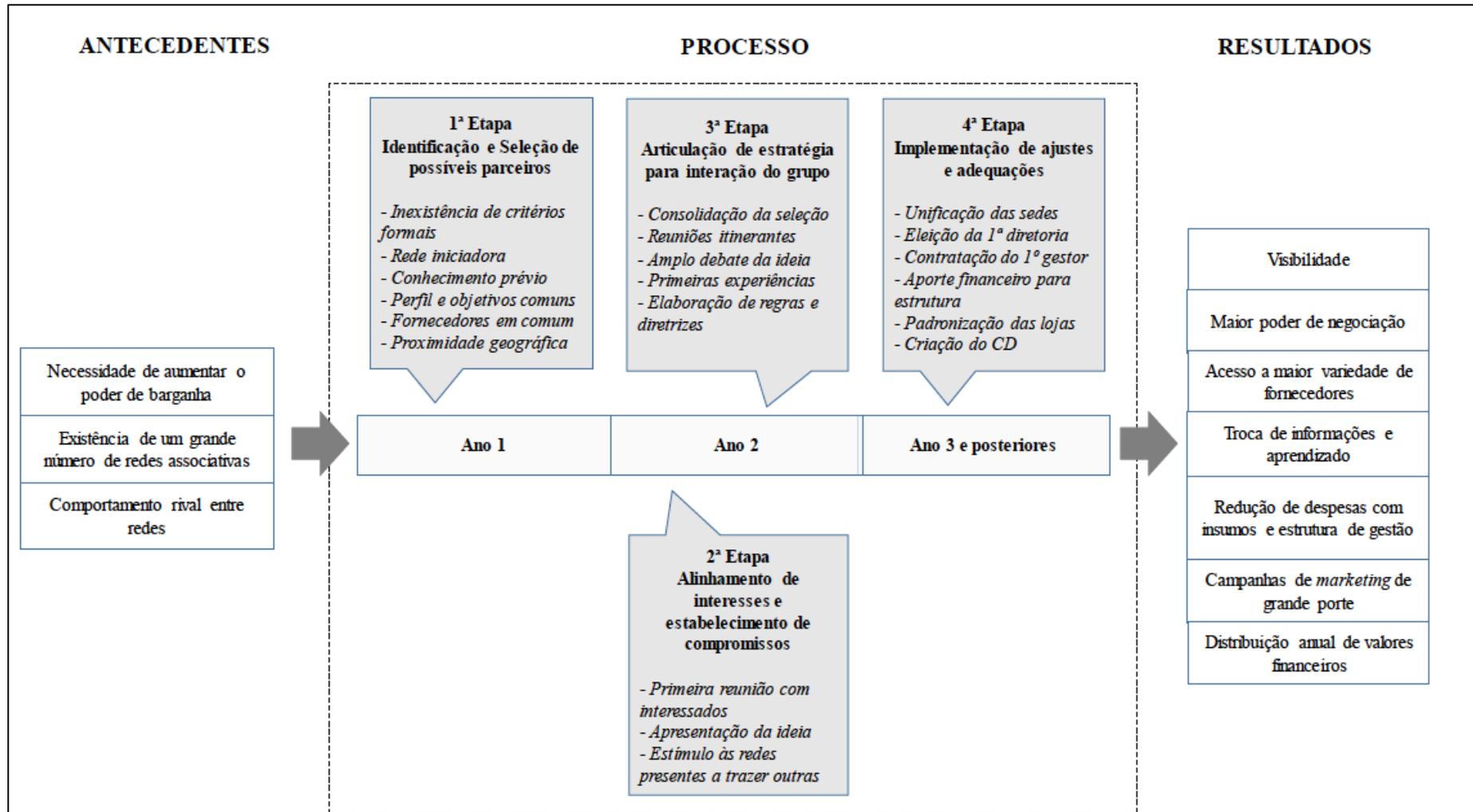


Antunes *et al.* (2017) basearam-se em Balestrin e Verschoore (2016) para elaborar um modelo que pode ser observado na Figura 7. Os objetivos comuns (acesso a recursos, ganhos de eficiência, alcançar estabilidade, entre outros) atuam como facilitadores para o surgimento de um ambiente de cooperação. Tais objetivos comuns dependem da interação entre os atores que desejam formar essa relação para produzir resultados. Por fim, a utilização instrumentos de gestão irá possibilitar ganhos competitivos para os envolvidos no processo sejam alcançados.

Outros autores, além de Balestrin e Veschoore (2016), também desenvolveram modelos que sintetizam o processo de formação de uma rede. Para tal, Carvalho *et al.* (2018) criaram um *framework* que resume todo o processo de formação de uma rede, bem como os motivos pelos quais ela se formou. Diferentemente de Antunes *et al.* (2017), o *framework* exposto na Figura 8, aborda o processo de formação de uma rede de forma cronológica. Dentro do processo de formação de uma rede formada por outras redes de empresas, os autores separam o *framework* em três partes. A primeira delas elenca os fatores antecedentes que motivam a formação da rede, como: a necessidade de aumentar o poder de barganha dos empreendedores, o grande número de redes associativas existentes no mercado e a rivalidade entre estas, acirrando ainda mais a competição (CARVALHO *et al.*, 2018).

Em seguida, os autores abordam o processo de estruturação da rede. São propostas quatro etapas dentro desse processo de estruturação, as quais são: identificação e seleção de possíveis parceiros; alinhamento de interesses e estabelecimento de compromissos; articulação de estratégia para interação do grupo; e implementação de ajustes e adequações. Na primeira etapa, considerada um estágio inicial, não existem critérios formais, baseando-se na proximidade geográfica, no conhecimento prévio dos potenciais parceiros, perfil e objetivos comuns dos empreendedores. Na segunda etapa, as primeiras reuniões são realizadas com os interessados, para que as ideias possam ser apresentadas e estimulem os atuais integrantes a trazerem outras redes. Depois disso, na terceira etapa, consolida-se essa seleção e a realização de reuniões itinerantes, ampliando os debates de ideias e elaborando as regras e diretrizes. Por fim, unificam-se as sedes das redes, realiza-se a eleição da primeira diretoria, a contratação do primeiro gestor e o investimento para a padronização das lojas e criação de um centro de distribuição. Concluindo, os autores acusam os resultados desse processo. Dentre os resultados alcançados estão: maior visibilidade, maior poder de barganha, variedade de fornecedores, troca de conhecimentos e *know-how*, diminuição das despesas com insumos e estrutura de gestão, realização de campanhas de *marketing* de grande porte, e distribuição anual de valores financeiros (CARVALHO *et al.*, 2018).

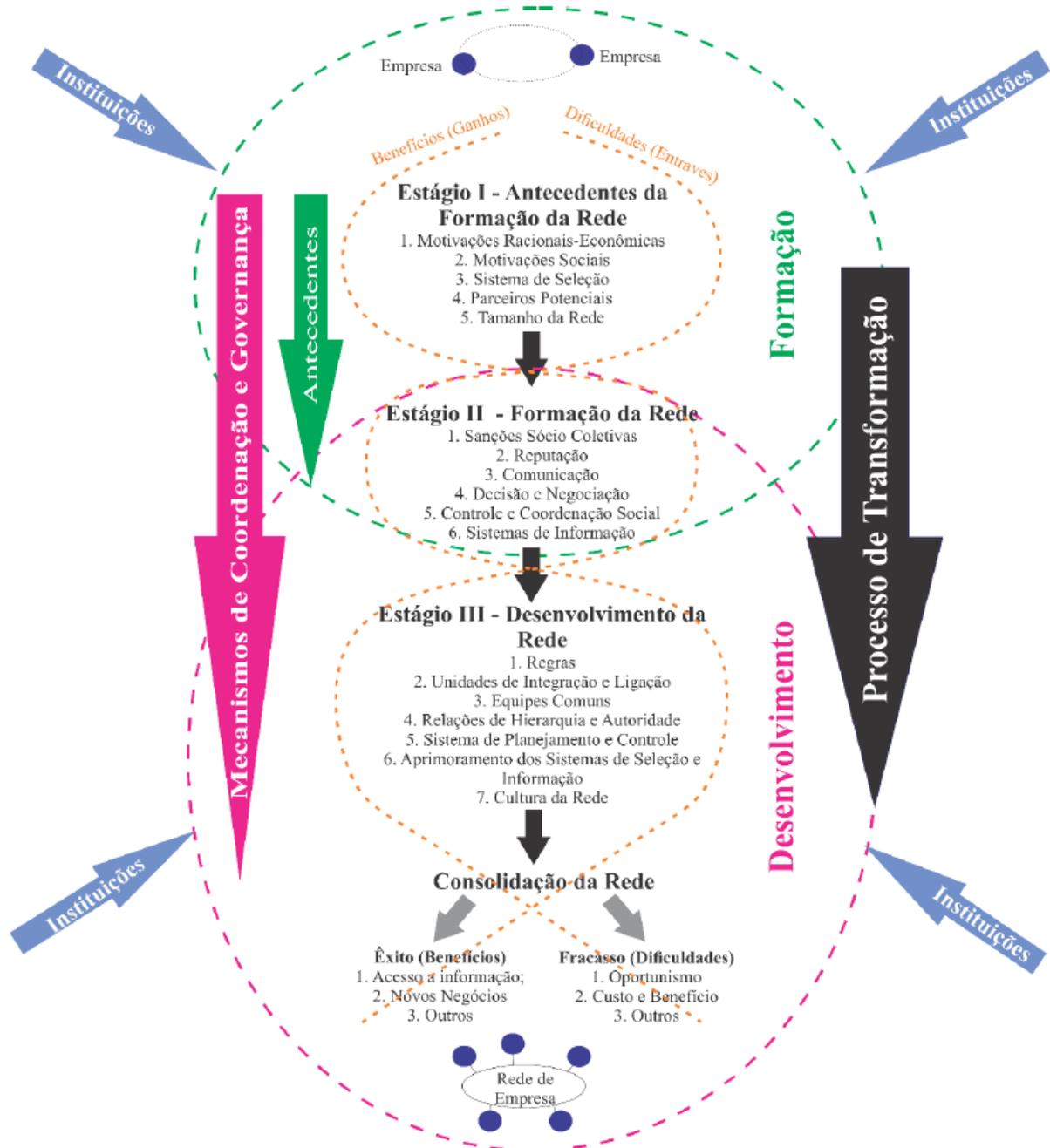
Este modelo pode ser usado como base para mapear como a rede abordou cada etapa do seu desenvolvimento e entender quais estratégias foram relevantes para fazer a rede crescer em cada momento específico e os seus resultados e o que muda desde entre estratégias adotadas no começo da rede e agora nesse momento de expansão. A Figura 8 a seguir apresenta o *framework* da intercooperação elaborado pelos autores.

Figura 8 – *Framework* da intercooperação

Fonte: Carvalho *et al.* (2018, p. 24).

Analogamente à Carvalho *et al.* (2018), outros autores, como Antunes *et al.* (2018), desenvolvem um *framework*, e dessa vez incluindo o resultado das etapas de consolidação como visto na Figura 9. Contando com três etapas até a consolidação mostra o processo de formação da rede, o que chama a atenção são os resultados após a consolidação classificados como êxito.

Figura 9 – *Framework* para análise do processo de formação e desenvolvimento de rede



Fonte: Antunes *et al.* (2018, p.11).

Antunes *et al.* (2018) trazem um modelo de formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais. Em seu ensaio teórico, o objetivo é apresentar um *framework* do processo de formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais. Pode-se dividir o modelo em duas partes: a parte de formação da rede e a parte do desenvolvimento. Considerado o primeiro estágio o de antecedentes de formação da rede, existem diversos fatores que podem contribuir para a formação destas redes, mas os autores se concentram nos paradigmas racional-econômico e social. O lado racional-econômico é analisado por meio de fatores ligados à dependência de recursos e que estão voltados para a competitividade da empresa. Fatores como acesso ao mercado, à tecnologia, obtenção de vantagens econômicas, conhecimento, recursos materiais, acesso à informação, riscos e incertezas, e oportunidades são fontes de motivação econômica na formação das redes.

Por outro lado, mas não menos importante, o paradigma social analisa a interação entre os membros. Os fatores sociais solidificam a rede, dando condições para que ela atravesse períodos difíceis e não se dissolva, mesmo sem benefícios durante esse período. Dentre os fatores destacados nesse paradigma os autores citam a confiança, o comprometimento, a interdependência, a legitimação, as relações sociais anteriores e contatos dos membros da rede como decisivos na formação das redes. Os autores concluem que para os antecedentes a busca de parceiro e a formações de conexões o passo inicial, podendo acontecer tanto pelas vias econômicas como sociais (ANTUNES *et al.*, 2018).

No segundo estágio, há uma relação entre a formação e o desenvolvimento da rede, abordando a formação da rede e o aprofundamento das relações. Segundos os autores, as relações comerciais começam a se sobrepôr as relações sociais pela mutualidade dos interesses comerciais. A partir daí uma componente moral do relacionamento surge da combinação das dimensões sociais e econômicas, motivando os integrantes a proteger essa reputação que criaram. Durante esse estágio, os autores abordam a estruturação da rede associando os mecanismos de coordenação e governança como sanção sócio coletivas; reputação; comunicação; decisão e negociação; controle e coordenação social; e sistemas de informação (ANTUNES *et al.*, 2018).

No estágio três trabalha-se o desenvolvimento da rede, de onde emergem outros mecanismos de coordenação, como regras e unidades de integração e ligação, equipes comuns, relações de hierarquia e autoridade, sistema de planejamento e controle, aprimoramento dos sistemas de seleção e informações, bem como a criação de uma cultura própria. Nesse estágio acontece a estabilização da rede e um maior engajamento nas relações. Uma equipe de gestão é composta e a divisão dos trabalhos é feita, podendo-se visualizar um maior foco nos resultados

que foram concebidos durante o planejamento. Nesse momento, passa-se a ter uma seleção para novos entrantes, a informação precisa ser estruturada para melhor conhecimento de todos e uma identidade coletiva da rede é fortalecida. Por fim, na etapa de consolidação os autores a atrelam ao fracasso ou sucesso da rede, sendo como algo estático e como um ponto final, fazendo alusão ao alcance de objetivos e benefícios como o sucesso e ao fracasso como a dissolução da rede e de comportamentos oportunistas (ANTUNES *et al.*, 2018).

Apesar de Antunes *et al.* (2018) avançarem no tema propondo um *framework* mais completo, a formação e desenvolvimento da rede não levou em consideração a interação (ambiente/organização), portanto, pesquisas que considerem essa relação dinâmica são necessárias. Além do mais, como o trabalho é de base teórica, não foi possível verificar os pontos positivos e negativos do *framework*, sendo necessária a sua aplicação empírica de modo a verificar a sua aplicabilidade e ajustes do mesmo. Como se observa, ainda há espaço para investigações mais profundas no desenvolvimento de redes interorganizacionais, assim como afirmam Verschoore (2004), Okoshi (2013) e Tonin *et al.* (2016). A seguir são explorados os fatores que motivam e que desmotivam as formações das redes interorganizacionais.

2.3 FATORES MOTIVADORES E DESMOTIVADORES DAS FORMAÇÕES DE REDES

São diversos os fatores que podem motivar e desmotivar as formações de redes. No entanto, Consentino *et al.* (2017) estudaram os fatores que influenciam o desenvolvimento de uma rede. Os autores conseguiram aglutinar e apresentar diversos fatores envolvidos no desenvolvimento de redes empresariais, os quais são apresentados por meio da Figura 10. Esses fatores são relevantes para serem observados em casos práticos no desenvolvimento de redes, com vistas a conseguir identificar os impactos que as vantagens e desvantagens que o desenvolvimento da rede possa trazer.

Consentino *et al.* (2017) demonstraram como vantagens a redução de custos, o poder de escala que a união entre as empresas proporciona, a legitimidade perante ao mercado, o compartilhamento de marcas, e estratégias de publicidade e propaganda e o aumento do número de participantes. Dentre estas vantagens, ressalta-se que a estabilidade ao longo do tempo é originada pela capacidade da rede de gerar benefícios. Com o aumento no número de participantes, é contundente pensar que o número de benefícios também irá aumentar, contribuindo para incrementar a estabilidade da rede. A partir dessa lógica, é plausível que quanto maior uma rede, mais estável ela seria, o que pode ser considerado um motivo para que as redes busquem o crescimento. Também colocado como vantagens está a ideia de que os

benefícios da associação tendem a ampliar-se com o crescimento de participantes e tempo de união, reforçando a ideia de estabilidade da rede ao longo do tempo.

Outros fatores negativos, como as desvantagens, fazem parte do ambiente encontrado na presente pesquisa. A ideia é a de que condições macroeconômicas podem desencorajar a cooperação interfirmas, sendo o ambiente um fator importante na análise a ser feita. Se por um lado o aumento no número de membros pode aumentar a estabilidade da rede, os autores afirmam que quanto maior a quantidade de membros, maior o custo administrativo (CONSENTINO *et al.*, 2017). A Figura 10 apresenta as vantagens e desvantagens da formação de redes organizacionais.

Figura 10 – Fatores que influenciam no desenvolvimento de redes empresariais

Vantagens	Desvantagens	Governança, Gestão e Tendência
Custos mais baixos na aquisição de mercadorias	Empresas do mesmo setor são consideradas concorrentes e a interação apresenta o risco de revelar segredos comerciais.	A governança compartilhada, normalmente, é a forma mais desejada entre associados de uma rede.
Vantagem competitiva proporcionada por compartilhamento de informações	Condições macroeconômicas podem desencorajar a cooperação interfirmas.	A liderança regulada, normalmente é exercida por uma empresa de fundamental importância para a rede.
Legitimidade frente ao mercado	A coordenação da cooperação envolve tempo e é preciso grande esforço para reduzir	OAR, é autônoma e deve coordenar e manter a rede, gerir conflitos e ser a facilitadora e interlocutora da coletividade
Os benefícios da associação tendem a ampliar-se com o crescimento do número de participantes e tempo da união	Participantes concorrentes limitam a cooperação e interação	Não há um tipo de governança ideal a ser seguido por todas as redes.
Redução de custos com publicidade, propaganda e serviços terceirizados	O desempenho de todas as organizações pode ficar comprometido caso uma empresa líder passe a exercer influência sobre as estratégias de outras empresas	As tendências da cooperação: alto grau de profissionalismo da gestão, governança centralizada, modelos mistos de organização, que combinam o sistema de franquias, filiais e cooperativistas em nível nacional e internacional.
Melhoria do desenvolvimento organizacional individual e coletivo	Risco de atitudes oportunistas.	Fusões entre redes poderão criar megacooperações entre múltiplos setores.
Estabilidade ao longo do tempo	Pouco tempo dos membros para gestão do negócio	A economia de escala e capacidade de oferecer serviços aos afiliados dependerá do número de participantes, independente do setor de atuação.
	A necessidade de um gestor profissional faz com que os custos subam	
	Redes altamente formalizadas parecem limitar as vantagens da participação.	
	Quanto maior a quantidade de membros, maior o custo administrativo.	

Fonte: Consentino *et al.* (2017, p. 4).

A discussão acerca dos fatores que têm impactos negativos nas redes, ou que desmotivam a sua continuidade, também é encontrada em pesquisas recentes. Para Xavier Filho

et al. (2015), diversos fatores podem influenciar no encerramento de uma rede. Dentre eles, pode-se destacar a falta de associativismo e cooperativismo, a falta de confiança, diferenças culturais de gestão, o imediatismo de resultados, o individualismo das empresas participantes da rede, além da redução no número de participantes. Para que uma rede possa crescer, ela deve buscar amenizar os fatores que podem causar o encerramento de suas atividades. No Quadro 1, elaborada por Xavier Filho *et al.* (2015, p.175), são apresentados os principais motivos de saída da empresa da rede ou do encerramento da rede.

Quadro 1 – Principais motivos de saída da empresa ou encerramento da rede

ESTUDO (CONFORME NUMERAÇÃO INDICADA NO QUADRO)	PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A SAÍDA DA EMPRESA DA REDE/ENCERRAMENTO DA REDE
1	Não tratou da saída da empresa, mas do encerramento da rede. Ponto principal: falta de associativismo e cooperativismo empresarial (p.12).
2	Investimento versus retorno, baixa participação nas decisões e falta de confiança .
3	“ Diferenças culturais , regionais e de gestão” (p. 9), relação custo-benefício, imediatismo de resultados e desajuste estratégico.
4	Resultados inferiores aos esperados, perda de apoio do programa público, redução do número de participantes, desajustes estratégicos, imediatismo por resultado, divisão interna, dificuldades de gestão, número insuficiente de participantes e individualismo.
5	O tipo de concorrência entre os participantes, a conscientização para a importância da cooperação , a confiança entre os participantes, a interação entre os participantes, a experiência dos participantes em cooperação, o respeito entre participantes e a comunicação entre os participantes.
6	Individualismo , falta de comprometimento, resistência a mudanças, falta de confiança , não compartilhamento de informações, expectativa de resultados, falta de preparo para participação em redes, baixo nível de instrução dos participantes, diferença de porte entre o participantes, falta de liderança, divergência de objetivo e problemas de relacionamento.
7	Perfil dos participantes, desajuste estratégico, tamanho da rede (número de integrantes), lançamento da rede (muito rápido), perda do apoio do programa público, falta de equipe comum, investimento <i>versus</i> retorno e imediatismo nos resultados.
8	Os critérios de seleção baseavam-se em argumentos financeiros e econômicos, tem que ter o espírito de cooperativismo , falta de confiança , comprometimento oportunismo , a relação entre investimento <i>versus</i> retorno, imediatismo nos resultados e perfil individualista .

Fonte: Xavier Filho *et al.* (2015, p. 175).

De acordo com o Quadro 1, nos casos 4 e 7 da pesquisa, os resultados inferiores aos esperados, a redução no número de participantes e o perfil dos participantes da rede foram considerados como fatores de saída ou mesmo encerramento da rede. Em contraponto, os fatores de aumento da estabilidade, apontados por Consentino *et al.* (2017), poderiam mitigar os fatores dos casos 4 e 7 de Xavier Filho *et al.* (2015). Ademais, fica claro o impacto que o

processo de seleção, a convergência da estratégia adotada pela rede com o perfil dos membros selecionados e o número de participantes têm sobre a continuidade ou não desta.

Para Ouro Filho *et al.* (2015, p.32-33) “o fator de maior impacto na desarticulação da rede foi o número de participantes dificulta a visibilidade e desenvolvimento”. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, um número limitado de empresas que participam da rede, “aumenta em 45,6% a chance de ocorrer uma desarticulação”. Essa ideia é corroborada por Pereira *et al.* (2010, p. 75), os quais afirmam que o “número reduzido de participantes e lançamento da rede – estão relacionados: uma vez realizado o lançamento da rede com pequeno número de empresas, tornou-se mais difícil atrair novos associados”. Isso demonstra o quanto as estratégias de crescimento são importantes para a estabilidade e continuidade das redes. As empresas que possuem interesse em aderir à rede sentem-se inseguras se esta tem poucos integrantes e ainda não apresenta resultados, mesmo já tendo sido lançada no mercado (WEGNER; PADULA, 2008).

Ao lançar uma rede com poucos integrantes – fator que pode provocar a desarticulação da própria rede – uma das medidas mais importantes é o ingresso de novos participantes. Acredita-se que a entrada desses novos membros poderá tornar a rede mais estável em razão do maior número de benefícios gerados. A busca por novos membros é crucial, e pode-se pensar que quanto menor a rede mais importante é o seu crescimento para a sua estabilidade.

Nesse contexto, é fundamental ressaltar a importância do processo de seleção de parceiros. “A seleção de parceiros em redes interorganizacionais busca identificar o potencial de agregação de valor dos integrantes para o grande grupo” relacionando-se com a “consecução de negócios dentro da rede e também com a estratégia, a estrutura da rede e as decisões tomadas dentro da mesma” (KLEIN; PEREIRA; QUATRIN, 2014, p. 20).

Klein, Pereira e Quatrin (2014, p. 24) afirmam que, “quando não são constituídos e observados os critérios para seleção de integrantes, pode ocorrer de empresas entrarem nas redes sem estarem aptas a atuar naquela determinada rede”. Quando estas empresas entram nas redes sem a observância dos critérios de seleção, geralmente acabam saindo do empreendimento. Portanto, este processo de seleção de empresas que participarão da rede constitui um fator que deve ser priorizado na formação de uma rede, e também acaba facilitando o seu desenvolvimento e fortalecimento (KLEIN; PEREIRA; QUATRIN, 2014).

Dessa forma, para que uma rede de empresas consiga se desenvolver da melhor maneira possível, é necessário que os seus objetivos estratégicos sejam muito bem claros. É importante que os membros da rede compartilhem desta mesma visão. Buscar a estabilidade da rede também é relevante. Outro ponto relevante é associar à estratégia de crescimento no mercado

com os objetivos individuais, sem esquecer das diferenças internas, utilizando técnicas de gestão para mitigá-las (KLEIN; PEREIRA; QUATRIN, 2014; BUHLER; SCHREIBER, 2015; ANTUNES *et al.*, 2017). O tópico seguinte aborda as estratégias de crescimento que as redes utilizam, bem como o modelo proposto por Groß (2003).

2.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E O MODELO DE GROß (2003)

O setor de farmácias tem se tornado cada vez mais competitivo, fruto do crescimento das grandes redes e o fechamento de farmácias independentes, que tem ocorrido por conta da expansão de empresas com maior força atuando no mercado. Esse fenômeno já pode ser observado de forma mais clara em algumas capitais brasileiras. Para Müller (2018), a cada grande loja (farmácia de uma grande rede) estabelecida em um ponto que seja próximo a outras pequenas farmácias (independentes), estima-se que no mínimo três pequenas empresas varejistas do setor farmacêutico entrem em falência.

Esse panorama vem transformando o cenário e impondo novas tendências dentro de setores competitivos. Para tal, as organizações passam a atuar em um mercado dinâmico, que exige a conquista de vantagens competitivas para a sobrevivência (SOUZA; BALDIN, 2005). A concorrência e os fatores do ambiente externo, como as instabilidades econômicas dos últimos tempos e as pressões típicas de mercados em consolidação, têm levado as organizações a repensarem formas de sobreviver em um mercado que se torna a cada dia mais estratégico. Dessa forma, as organizações que buscam estabelecer tais estratégias de sobrevivência e crescimento passam a atuar em meios diferentes e outras abordagens para continuar no mercado (THOMPSON; STRICKLAND, 2001). Diante desse cenário bastante competitivo, estas estratégias tornam-se cruciais para garantir a sobrevivência dessas empresas.

Para que tais estratégias sejam efetivas, é preciso o comprometimento dos envolvidos na sua execução. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4) complementam afirmando que a estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Antes de tratar das estratégias de crescimento de uma rede, é preciso tratar do ambiente interno da empresa. O crescimento interno, ou crescimento orgânico, trata-se do crescimento que ocorre no núcleo de negócios da empresa, é também conhecido como crescimento natural (BARBOSA, TEIXEIRA, 2003), mas é um modelo de expansão que demanda de longo prazo (MOROZINI; MARTIN, 2013). Para alguns autores, esse tipo de crescimento pode custar mais do que comprar um negócio já estabelecido. Alguns exemplos desse tipo de crescimento são: aumento na produtividade ou nas

vendas, ampliação dos canais de distribuição, exploração de novos mercados ou até mesmo ampliação da planta já existente (SINGH; MONTGOMERY, 1987). De acordo com Wegner e Padula (2010, p. 1),

O crescimento do volume de negócios é um desafio para as redes cooperativas do varejo que desejam atingir o porte necessário para obter competitividade no mercado. Devido à concentração do setor, redes de pequeno porte não têm o poder de negociação suficiente para sobreviver à concorrência. Caso a rede não atinja um porte mínimo que lhe garanta legitimidade para obter benefícios com os parceiros, ela corre o risco de que os participantes não obtenham os resultados esperados e não percebam a cooperação como fundamental para o seu negócio.

Nesse sentido, são diversas as estratégias de crescimento, que podem ser adotadas pelas redes na tentativa de ampliar seu poder de mercado e tornarem-se atrativas para as empresas participantes. Chandler (1962) definiu como estratégias de crescimento: a expansão de volume de vendas; dispersão geográfica, que ocorre quando a empresa amplia seus pontos de vendas abrindo novas unidades; integração vertical; e a diversificação de produtos que consiste em novos produtos ou na abertura de novos mercados. De maneira mais abrangente, Wright *et al.* (2000, p. 132) afirmam que as estratégias podem ser classificadas em: “estratégia de crescimento, estabilidade ou redução. Para a estratégia de crescimento, as opções existentes são o crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal, integração vertical, fusões e alianças estratégicas”.

Já a tipologia de estratégias de crescimento proposta por Groß (2003) descreve um conjunto de estratégias que as redes de empresas podem utilizar e as agrupa de maneira diferente de Wright *et al.* (2000). O autor considera que existem duas estratégias básicas, cujo objetivo é o crescimento da rede a partir de negócios e operações já existentes, as quais são: estratégia de penetração de mercado e aumento de eficiência. Estas estratégias não buscam realizar mudanças significativas nas atividades da rede (WEGNER; PADULA, 2010).

Com uma visão mais externa, a penetração de mercado diz respeito à estratégia de “captar novos associados e otimizar os resultados com os associados atuais, procurando aumentar a fidelidade destes com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o portfólio de serviços oferecidos pela rede aos associados” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 3). Além disso, buscam fortalecer o comprometimento dos associados. Nesse ponto, alguns estudos já identificaram que, em certos casos, as competências empresariais mais importantes para o sucesso de seus negócios são as competências pessoais e relacionais, como: desejo de sucesso, automotivação e perseverança (GEBRAN; NASSIF, 2013; KAMAU; MCLEAN; ARDISCHIVIL, 1999; BOMFIM; TEIXEIRA, 2015). A estratégia

de penetração de mercado também tem outros objetivos, tais como: “obter maior homogeneidade na apresentação ao mercado ou até mesmo criar conceitos de negócio diferentes” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 3).

Do ponto de vista interno, as estratégias de eficiência têm um foco mais operacional. De acordo com Wegner e Padula, (2010, p. 3), aumentar a eficiência da rede consiste em “oferecer aos associados um portfólio de serviços da maneira mais eficiente possível. Isto implica, por exemplo, homogeneizar o sortimento de produtos dos associados e focar em um grupo de fornecedores para obter melhores condições”. Geralmente são desenvolvidas ações que buscam melhorar a eficiência das compras e logística da rede. Essas estratégias têm foco em resultados de curto prazo, e segundo Groß (2003), não são uma saída para as necessidades estratégicas de longo prazo das redes.

Groß (2003) apresenta estratégias com foco externo, que são complementares às estratégias básicas, as quais são: diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização. A estratégia de diversificação pode ser compreendida como a ação de acrescentar à rede, empresas que façam parte de novos segmentos, que se relacionem com o negócio original, mas permite gerar sinergia, ou ainda ampliar a variedade de produtos e a atuação das empresas que já participam da rede. É uma estratégia em que as empresas assumem os riscos de entrar em novos setores que a rede pode não ter *know-how* acumulado (WEGNER; PADULA, 2010).

Penrose (2006) explica que para os economistas esta é uma maneira ineficiente de crescimento, pois à medida que se acrescentam novas atividades, a produtividade diminui. No entanto, empresas bem sucedidas e altamente eficientes são amplamente diversificadas. Ansoff (1957) exhibe uma postura cautelosa quanto à decisão de diversificar. Para o autor, antes de decidir utilizar a estratégia de diversificação é recomendável fazer uma reavaliação do portfólio atual (COAD, 2007), ou seja, melhorar o que já existe pode ser uma estratégia conservadora, pois é preciso pensar em melhorar internamente antes de correr riscos externos.

Uma vez que a empresa tenha suas operações otimizadas, acredita-se que seja importante trazer novas abordagens e formas de atuação no mercado. “Para construir a liderança, a empresa precisa ser capaz de reinventar seu setor” (PRAHALAD; HAMEL 2005, p. 305). Segundo Silva e Sampaio (2016), quando uma empresa se reinventa dentro do seu setor, adaptando-se a modelos trazidos de outros países, a exemplo da Drograria Araujo, ao trazer o conceito de *drugstore* para o mercado de Belo Horizonte, ela acaba se reposicionando estrategicamente. Ao introduzir um novo campo de concorrência, ampliando o atendimento às necessidades dos clientes, saindo da sua zona de conforto, que era apenas a venda de remédios

e perfumaria. Em certos casos, uma, já se pode ver a migração para o setor de serviços, como consultas com profissionais da área de saúde e aplicação de vacinas.

Quando uma empresa tem esse tipo de ação, ela provoca um desequilíbrio no mercado, principalmente quando se trata de um setor tradicional como o de varejo farmacêutico, no qual as posições de cada concorrente são bem definidas. Expandir a oferta de produtos através dessa estratégia de diversificação causa uma instabilidade na cultura desse mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Essa ideia é corroborada por De Freitas (2006):

Ao promover esse desequilíbrio, a empresa intenciona mudar as regras do jogo de um setor comercial até então conservador e tradicionalista, como o do varejo farmacêutico. Ela desloca a ameaça de substitutos ou novos entrantes e a concorrência existente no setor para um novo campo de batalha (*drugstore*), no qual ela se posiciona, primeiramente, tendo escolhido suas melhores posições. Nesta nova situação, os novos entrantes parecem ter duas escolhas: agir tradicionalmente no antigo campo de batalha ou ir competir no novo, sob novas regras, ainda indeterminadas e desconhecidas. Ao criar esse novo cenário de disputa, a empresa diminui o poder de barganha dos fornecedores, pois seu faturamento e *mix* de produto passa a ser menos dependente do alto poder de pressão, negociação e imposição de políticas próprias de comercialização da indústria farmacêutica e do oligopólio das distribuidoras (DE FREITAS, 2006, p. 81).

Com a concorrência cada vez maior dentro do setor varejista de farmácias, as empresas buscam implementar estratégias de diferenciação utilizando os serviços para tal. Alguns exemplos de como as farmácias estão adotando esta estratégia com base na ampliação dos serviços ofertados são: aplicação do conceito de autosserviço; diversificação do *mix* de produtos visando melhor atendimento ao consumidor; uso de programas de fidelização por meio de cartões de relacionamento que oferecem benefícios; convênios com outras instituições como planos de saúde; atendimento 24 horas; ampliação da oferta de serviços, como o pagamento de contas de água, luz, telefone, etc.; convênios com empresas, que permitem o pagamento das compras por meio de desconto em folha salarial (COSTA, 2001).

Assim, o varejo farmacêutico tem transformado seu posicionamento estratégico. Além de vender produtos, presta serviços de conveniência para conquistar mais clientes e manter-se competitivo no setor. Para alcançar esse objetivo, as empresas têm utilizado “diferentes canais de distribuição (lojas tradicionais, lojas com estacionamento próprio, pontos de venda em postos de gasolina e shopping centers, lojas “*drive-through*”)” (DE FREITAS, 2006, p. 71), saturação de mercado com a ocupação dos melhores pontos de acessos em bairros mais populosos de alto poder aquisitivo, campanhas de propaganda e divulgação da marca e de promoções fixando a marca da empresa (PORTER, 1986).

É cada vez mais comum o uso dessas estratégias no varejo farmacêutico, principalmente se tratando das grandes redes de farmácias, o que contribui para que haja uma menor diferenciação entre as empresas que fazem parte desse setor (COSTA, 2001). Já a estratégia de horizontalização, consiste na cooperação entre redes, fusões ou aquisições de redes que já existiam, e é uma estratégia com menor risco, pois considera-se a experiência que os novos parceiros têm no seu respectivo mercado. A fusão ocorre quando duas organizações formam uma única empresa, que passa a ser controlada pela maior ou mais próspera. Esta estratégia é adotada normalmente quando se pretende obter economia de escala e menores custos. Pode ser vertical, quando dessa união são produzidos produtos em diferentes etapas do processo, ou horizontal, quando a atuação se dá na mesma linha de negócios (SUEN; KIMURA, 1997; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

É de fundamental relevância que esse tipo de estratégia de crescimento seja muito bem planejado. Soares, Wegner e Dolci (2016) apresentam um processo de fusão que ocorreu envolvendo três redes de cooperação empresarial no setor farmacêutico, que se constitui basicamente nas fases: definição da estratégia, seleção dos parceiros, negociação e implantação. Esse processo parece simplório; mas, se analisadas detalhadamente, em cada uma dessas fases será constatada a complexidade desse tipo de processo que, se feito equivocadamente, poderá resultar em insucesso e a empresa incorrerá nos custos de uma estratégia de reestruturação ou desinvestimento, que corresponde ao caminho oposto do crescimento.

Segundo Wright *et al.* (1998, p. 133) “o crescimento interno horizontal se dá pela criação de empresas operando negócios relacionados. Já a integração horizontal é a expansão pela aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios”. No varejo, o crescimento horizontal, por exemplo, pode ser visto como a criação de novas empresas filiais e a integração horizontal, que pode ocorrer com a compra de novas unidades comerciais em operação, pertencente a outras empresas do mesmo setor. No entanto, esses tipos de crescimento não permitem que a empresa obtenha uma economia de escala.

As redes varejistas dificultam o acesso desses mercados para seus concorrentes. Elas ofertam produtos em mercados geograficamente lucrativos, satisfazendo necessidades dos clientes locais abrindo novas filiais e realizando ações de *marketing*, focando em lugares que trazem maior rentabilidade (MCDANIEL, 2003). Segundo Saab e Corrêa (2005, p.4), as economias de escala e escopo do varejo “são modos pelos quais a estratégia de crescimento se realiza através dos meios utilizados de criação ou compra de novas filiais (unidades de negócios) e pela diversificação de produtos e serviços (estratégia de diversificação)”.

As economias de escala são vistas por Porter (1986) como uma das seis fontes principais de barreiras de entrada, que são: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança (custos com os quais se defrontam os compradores quando mudam de um fornecedor para outro); acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala (vantagens de custos das empresas estabelecidas impossíveis de serem igualadas pelas potenciais entrantes, independentemente das economias de escala obtidas); e política governamental (DE FREITAS, 2006, p. 74-75).

Antes de implementar qualquer estratégia, a empresa precisa analisar, o que acontece também com as estratégias de crescimento. Caso não sejam analisadas adequadamente, podem gerar efeitos contrários aos pretendidos, gerando limitações ao desenvolvimento em vez do avanço. Um outro tipo de estratégia de crescimento, seguindo com a tipologia proposta por Groß (2003), é a internacionalização, que pode ser utilizada quando a rede já possui expansão significativa no mercado interno. Para implementar esse tipo de estratégia as empresas podem captar associados em outros países, cooperar com outras redes em outros países, ou ainda abrir filiais da rede no exterior, utilizando-se de uma organização supranacional (GROß, 2003).

A estratégia de verticalização é uma outra possibilidade para o crescimento das redes de empresas, que tem como objetivo integrar elos da cadeia de valor, a fim de obter mais vantagens competitivas (GROß, 2003). Já na visão de Porter (1999, p. 278), a integração vertical é uma “combinação de processos de produção, distribuição, vendas ou outros processos econômicos distintos dentro das fronteiras de uma mesma organização”. Esta ocorre quando uma empresa controla operações, que pode ser tanto por fusão quanto por aquisição.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.141) a integração vertical é a “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical”. Quando essas competências são semelhantes à integração vertical é dita relacionada, já a não relacionada “é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.141). A escolha por esse tipo de estratégia pode se justificar por uma série de razões: obter sinergia, controle das cadeias de distribuição, ou ainda, uma proximidade ao mercado. As vantagens desse tipo de estratégia de crescimento para as redes de empresa são: “a garantia de fornecimento de produtos, a possibilidade de produzir conforme o volume necessário e as características desejadas pela rede, elaborar produtos com características exclusivas e que não estão disponíveis no mercado para a concorrência” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 4).

Uma outra forma de aplicar a estratégia de verticalização nas redes pode ser a criação de filiais próprias, ou aderir ao sistema de franquias. Os benefícios dessa estratégia para Groß (2003) são o desenvolvimento de uma marca, a aproximação com o seu cliente final, o

estabelecimento de pontos de venda padronizados, dentre outras estratégias de *marketing* que contribuem para a comercialização. Mas esse tipo de estratégia também traz riscos financeiros, pode gerar conflitos entre os associados, além de dificuldade de gerenciar as diversas unidades de lojas pela central da rede. O Quadro 2, a seguir, apresenta de maneira resumida, as estratégias de crescimento discutidas até o momento, propostas por Groß (2003).

Quadro 2 – Estratégias de Crescimento

Estratégias básicas	Penetração de mercado	Buscar novos associados ou otimizar os resultados dos atuais, ampliando os resultados e participação destes no mercado.
	Eficiência	Ampliar a eficiência dos serviços e atividades realizados pela rede, com reflexo para os associados.
Estratégias complementares	Internacionalização	Conquistar associados ou cooperar com redes em outros países, abrir filiais, estabelecer organização supranacional
	Diversificação	Iniciar novos segmentos de atuação, acrescentar associados em segmentos além do original da rede.
	Verticalização	Integrar à rede novos elos da cadeia de valor, criar filiais próprias, franquias ou estabelecer empresas fornecedoras.
	Horizontalização	Cooperação com outras redes, adquirir redes existentes ou promover fusões entre redes.

Fonte:Wegner e Padula (2010, p. 4).

“Embora o crescimento tenha sido apresentado como uma necessidade para a maioria das redes, em especial aquelas cuja principal fonte de vantagens competitivas esteja relacionada ao volume de negócios, a expansão oferece riscos e dificuldades para as redes” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 4). Essa ideia é corroborada por Consentino *et al.* (2017) que dizem que a estabilidade de uma rede está ligada aos benefícios por ela gerados. Assim, o crescimento tem relação direta com a estabilidade da rede e com o seu volume de negócios e vantagens competitivas geradas. Nesse sentido, a expansão da rede pode ser uma forma de evitar a saída de membros da mesma, e uma solução plausível para combater algumas das causas de desarticulação citadas por Xavier *et al.* (2015). Como exemplos de fatores desarticuladores que poderiam ser remediados têm-se: resultados inferiores aos esperados e a redução no número de participantes, dentre outros fatores existentes para o encerramento das redes.

Quando se realiza um rápido processo de expansão, este pode trazer consequências indesejadas, como a pouca homogeneidade entre as empresas participantes no que diz respeito ao porte, orientação mercadológica ou estratégica. Também pode existir diversos perfis de gestores e de motivações para aderir a rede, o que contribui para que haja diferentes níveis de engajamento das empresas com as atividades da rede. Essa falta de homogeneidade pode incutir

uma expectativa diferente para cada empresa no que tange a rede, que podem não ser atendidas (WEGNER; PADULA, 2010).

A Rede Sergifar, objeto de estudo dessa pesquisa, é formada por empresários independentes que atuam no varejo farmacêutico, por meio de uma rede formada por farmácias e drogarias em associação, pode ser considerado um exemplo de Redes Horizontais. “Redes horizontais de empresas do setor varejista enfrentam o dilema de desenvolver estratégias de crescimento capazes de alavancar seu volume de negócios e, em paralelo, desenvolver mecanismos de governança para sustentar esse crescimento” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 5). Assim, é preciso que as estratégias de crescimento estejam muito bem calibradas dentro da rede e sejam decisões planejadas, evitando problemas em um processo de expansão malsucedido. No capítulo seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na condução desse estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Para tanto, este estudo se desenvolveu sob uma abordagem qualitativa do tipo descritiva. Para Creswell (2009), a pesquisa qualitativa é indicada quando o pesquisador busca ter uma visão de todo o fenômeno estudado, facilitando a identificação dos múltiplos fatores envolvidos no fenômeno, bem como a exploração de contradições e paradoxos que possam existir. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador maior familiaridade com o fenômeno pesquisado, bem como possibilita uma visão holística do evento em questão, e geralmente é utilizada quando se pretende investigar os 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.

Reforça-se a utilização da abordagem qualitativa por ser uma forma não estruturada de exploração, importante para que se amplie o conhecimento dentro do contexto do problema (GODOY, 1995; MALHOTRA, 2001). Para Bogdan e Biken (2003), a obtenção de dados descritivos na pesquisa qualitativa ocorre por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado. Sendo esta, um meio de chegar mais perto da situação estudada.

Quanto ao tipo de pesquisa, o presente trabalho tem um caráter descritivo porque pretende caracterizar a rede, seus membros, as principais estratégias elaboradas para o crescimento e os mecanismos utilizados para implementação na Rede Sergifar. Para Selltiz *et al.* (1965) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever uma situação ou fenômeno em detalhe, em especial algo contínuo. Sendo assim, esta abordagem mostra-se coerente também, para analisar os diversos elementos das estratégias de crescimento de redes por Groß (2003).

Com relação à estratégia de pesquisa, esse estudo utilizou-se do estudo de caso. Segundo Stake (1995, p. 99), “a maioria dos pesquisadores qualitativos contemporâneos afirma que o conhecimento é construído ao invés de descoberto”. Dessa forma, considera-se “os pesquisadores do estudo de caso qualitativo como intérpretes e coletores de interpretações, o que os obriga a comunicar a sua aquiescência ou a elaboração da realidade ‘construída’ ou, ainda, o conhecimento reunido por eles por meio da investigação realizada” (YAZAN; VASCONCELOS, 2016, p. 155).

Yin (2002, p. 13) define caso como determinado “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. O autor

considera que esta estratégia de pesquisa pode ser utilizada principalmente quando “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por quê’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001 p. 33-34).

Segundo Yin (2010), o estudo de caso único é aquele em que o caso representa um caso raro. Atualmente, a Rede Sergifar é a primeira e única rede do varejo farmacêutico do estado de Sergipe sendo constituída inteiramente por farmácias independentes. Pela individualidade da Rede, justifica-se a utilização de um estudo de caso único. O estudo de caso único também é recomendado quando é necessário realizar um estudo em profundidade sobre o fenômeno em questão.

Com relação às técnicas de coletas de dados para a presente pesquisa, foram feitas entrevistas estruturadas, com perguntas pré-definidas com todos os membros que forem possíveis da rede para fazer a devida caracterização dos membros da Rede Sergifar e da rede em si. Entrevistas estruturadas são especialmente úteis quando se pretende realizar uma investigação com perguntas pré-definidas, mas que podem surgir outras questões conforme as entrevistas acontecem. A ordem e a estrutura da pergunta não são fundamentais, visto que pode variar de acordo com cada entrevistado.

Para orientar o pesquisador, geralmente é elaborado um roteiro de perguntas abertas, que se baseiam no aporte teórico e nos objetivos do estudo (OLIVEIRA, 2011). Assim, nessa pesquisa utilizou-se um roteiro estruturado, que pode ser observado no Apêndice A, cuja elaboração foi realizada baseando-se no roteiro da pesquisa de Silva (2013). Na presente pesquisa, as entrevistas foram gravadas, resultando em mais de cinco horas de áudio, com o consentimento dos entrevistados, e transcritas posteriormente, no Microsoft Word. A gravação garante a confiabilidade da entrevista (VOSS *et al.*, 2002). As entrevistas foram transcritas para garantir maior fidelidade. Os entrevistados foram selecionados de acordo com as indicações dos membros da rede, e segundo a disponibilidade dos mesmos em conceder as entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre 14 de fevereiro e 13 de março de 2020.

Na análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 44), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Estes

procedimentos consistem em realizar uma pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação. Inicialmente, como recomenda Bardin (2011), foi realizada uma leitura fluante do material, que faz parte da pré-análise do material. Em seguida foi realizada a codificação dos dados coletados, que “corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão” (BARDIN, 2011, p. 103). Para codificar os dados foi utilizada a categorização, que é uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p. 117). A categorização seguiu a regra de enumeração da presença/ausência, e a unidade de registro utilizada foi o tema.

Para se realizar o estudo dos acontecimentos da rede, foram definidas duas categorias de análise com seus respectivos elementos baseado no modelo de Groß (2003). Como categorias têm-se as estratégias básicas e complementares. Os elementos foram respectivamente escolhidos para saber quais os mais significativos dentro do seu processo de expansão, Penetração de mercado e Eficiência fazendo parte da categoria de análise das Estratégias Básicas e Internacionalização, Diversificação, Verticalização e Horizontalização como elementos da categorias das Estratégias Complementares. O Quadro 3 apresenta as categorias e elementos de análise definidas *a priori*.

Quadro 3 – Categorias e Elementos de Análise

Categorias de Análise	Estratégias básicas	Elementos de Análise
		Estratégias complementares
Eficiência		
Internacionalização		
Diversificação		
Verticalização		
		Horizontalização

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dessa forma, optou-se por utilizar como caso uma rede do setor de varejo farmacêutico em crescimento. Tal setor atualmente passa por mudanças. A diretoria da rede tem está implementando ações para aumentar o tamanho da rede e profissionalizar os seus membros. A quantidade de empresas conveniadas à rede é de 42 lojas. A rede planeja chegar a 80 no final desse processo de expansão.

No capítulo seguinte, apresenta-se uma breve descrição da Rede Sergifar, o objeto de estudo dessa pesquisa, trazendo o seu histórico.

4 HISTÓRICO DA REDE SERGIFAR

A Rede Sergifar é um projeto antigo de um grupo de farmácias independentes no estado de Sergipe. Durante muitos anos, tentou-se tirar do papel, mas sem sucesso. Apenas com as pressões recentes, sofridas pelas pequenas farmácias independentes, é que o movimento de se associar à alguma rede foi intensificado. Cada vez mais presentes, as Grandes Redes do Varejo farmacêutico tomaram parte do mercado que antes pertencia aos pequenos varejistas independentes, os forçando a adotar outras estratégias para que pudessem sobreviver nesse novo cenário competitivo.

A partir desse cenário, um grupo de amigos e conhecidos dentro do mercado de farmácias em Sergipe decidiu se reunir para formar uma rede de farmácias. O primeiro contato inicial não foi muito difícil, dado a proximidade que os membros tinham e por se conhecerem. Esse grupo de 17 pessoas, donos de pequenas farmácias independentes, se reuniu inicialmente para tentar ajudar uns aos outros e melhorar as condições de suas respectivas farmácias, e assim, serem mais competitivos. O pontapé inicial se deu em 2016. De início, a reunião do grupo teve como objetivo visitar cada farmácia de maneira individual. Assim além de estreitar os laços de relacionamento para fortalecer a união do grupo, as visitas serviram para criticar pontos a se melhorar e trocar experiências, cada um vendo o que tinha de melhor no outro e os erros cometidos.

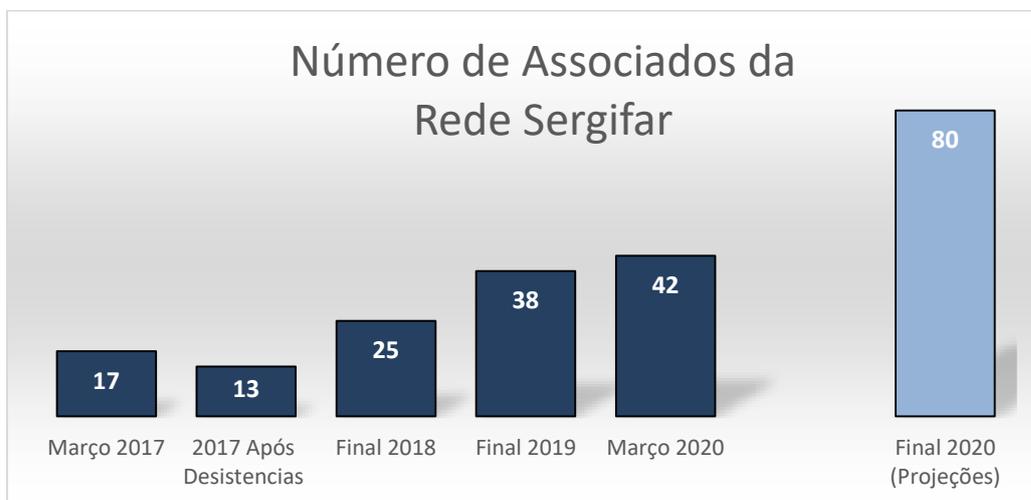
Cada integrante fazia sua análise individual que depois era compartilhada com o dono do estabelecimento. Os pontos avaliados iam desde a iluminação do estabelecimento, limpeza, fachada, entre outros. Todos os pontos que poderiam ser diferenciais para o primeiro contato com o cliente e seu atendimento. Com os pontos internos mapeados e sanados, chegou a hora de padronizar a rede de forma externa. A troca das fachadas dos sócios fundadores foi um ponto para caracterizar a rede e ajudar na sua imagem e identidade. Após esses passos iniciais que envolveram as adequações e a criação do estatuto da rede, a primeira rede de farmácias independentes de Sergipe finalmente foi lançada, no dia 7 de Março de 2017. O evento contou com a presença dos associados e dos parceiros da rede como laboratórios e distribuidores de medicamentos do norte e nordeste.

Após o lançamento da rede, devido aos custos de manutenção, de adequação à rede e por não acreditarem na rede, alguns integrantes saíram após a sua formação, reduzindo assim o número de integrantes de 17 para 13. Mesmo com essas baixas iniciais, os sócios restantes acreditaram no projeto e seguiram em frente. Com o passar do tempo a rede foi se adequando e passou a buscar maiores benefícios para os seus associados e com isso trazer retorno àqueles

que investiram no projeto. Após algum tempo em funcionamento, a rede percebeu que seria difícil continuar com o número de integrantes devido aos custos de manutenção da rede. Seria necessário aumentar o número de associados para garantir a sobrevivência da mesma. Para isso mudanças importantes tiveram que ser feitas nos seus critérios de adequação após a entrada na rede e na parte de manutenção da Rede Sergifar.

A Rede Sergifar por ser uma rede associativista, diferente de outras redes que têm fins lucrativos ou um proprietário, torna-se mais benéfica para os seus associados, pois todos os ganhos são revertidos para os mesmos e não para o dono da rede em questão. Esse lado associativista contribuiu para que a Rede Sergifar crescesse, possibilitando um modelo de negócios mais inclusivo e vantajoso para seus associados e menos custoso na manutenção da rede para os seus membros. Apesar dos desafios enfrentados, especialmente no começo da rede, a Sergifar tem conseguido números expressivos de crescimento, o que merece a atenção e merece ser melhor investigado. A Figura 11 apresenta o crescimento da rede em números de associados.

Figura 11 – Número de associados da Rede Sergifar



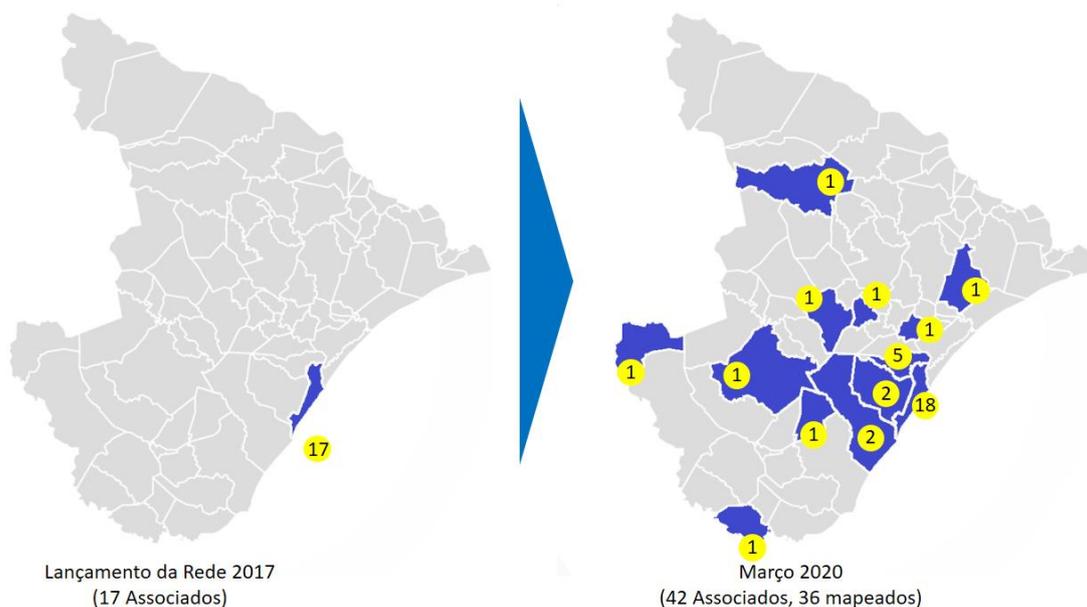
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para o final de 2020, a Sergifar tem o plano ambicioso de conseguir chegar a 80 associados. No entanto, o atual presidente espera entregar seu mandato entre 50 e 60 associados para a Rede Sergifar, caso não tenham imprevistos. Se forem levados em conta o período de Março de 2017 e Março de 2020 (três anos), a rede tem crescido a uma taxa de 35% ao ano em relação ao número de associados à rede, tendo mais do que duplicado os seus integrantes nesse tempo.

A diretoria da Sergifar é composta pelo diretor presidente, diretor vice-presidente, diretor secretário, diretor financeiro e assessor administrativo. A diretoria da rede é eleita para mandatos de 2 anos, sendo as eleições realizadas no meio do ano. Por ser uma rede associativista, todas as tomadas de decisão são votadas em assembleia, sendo elas validadas pelos associados através de voto, ganhando a maioria. Esse sistema tem permitido a rede alcançar seus objetivos, mantendo um ambiente democrático para que todos possam contribuir com a rede e participar das decisões futuras da rede.

No primeiro momento, depois da sua fundação, a rede tinha uma pessoa responsável por fazer o contato com as farmácias independentes e conseguir atrair novos associados. No entanto, essa pessoa não conseguiu cumprir as metas definidas, e um novo profissional para tratar especificamente do contato com possíveis entrantes à rede foi contratado. Com a contratação do novo Gestor, para fazer esse trabalho de captação de novos associados, a Sergifar conseguiu avançar no seu planejamento. Com isso, o número de associados começou a subir rapidamente com a exploração de novos territórios. Em conjunto com outras ações tomadas pela rede, houve o crescimento não só no seu número de associados como também nas vendas das unidades. Com o passar dos anos, a Sergifar cresceu tanto na capital e região da grande Aracaju, como também no interior do estado. No entanto, ainda pode-se ver uma grande região que pode ser usada para a rede crescer. A Figura 12 apresenta os municípios do estado que a rede está presente.

Figura 12 – Municípios sergipanos em que a Rede Sergifar está presente



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Hoje, a rede encontra-se presente nos municípios de Aracaju, Cristinápolis, Itabaiana, Itaporanga, Japaratuba, Lagarto, Malhador, Maruim, Nossa Senhora da Glória, Nossa Senhora do Socorro, Poço Verde, Salgado e São Cristóvão. Percebe-se que o avanço da Sergifar para outras regiões do estado foi algo significativo dentro do seu processo de crescimento. Ainda existem diversos municípios que não contam com a presença da rede e que podem ser explorados para conseguir novos associados. Para ampliar seus benefícios e atingir seus objetivos, a Sergifar precisa continuar crescendo. Além disso, a concorrência das Grandes Redes é cada vez maior, sendo preciso fortalecer ainda mais a imagem da rede frente aos seus competidores, cliente e parceiros.

Para fazer essa abordagem, frente às farmácias que são independentes, ou seja, não fazem parte de nenhuma rede, é preciso ter um bom material de abordagem. Ademais, diversas visitas ao mesmo local precisam ser feitas para que se consiga um novo associado e ele se sinta motivado e interessado a fazer parte da rede. O folder ilustrativo, além de trazer os benefícios ao se associar à rede, mostra os principais distribuidores e laboratórios parceiros da rede. Isso ajuda no entendimento dos que não são associados e desperta o interesse em se associar.

Figura 13 – Folder Rede Sergifar



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Figura 14 – Folder da Rede

BENEFÍCIOS

- Aumento do Poder de compras perante os Parceiros (distribuidoras e laboratórios)
- Descontos nas Principais distribuidoras (éticos)
- Compra direta em Laboratórios;
- Campanhas em Radio, Televisão e mídias sociais.
- Ações direcionadas para o Associado.
- PBM'S
- Campanhas de Premiações para os clientes.
- Convênios com as principais entidades de classe estadual: SINCOR; SIRECOM e CAASE/OAB.
- Convênios Nacionais: Mais Brasil / Farmaseg.
- Cursos e Treinamentos voltados para os, proprietários de Farmácias e colaboradores.
- E-COMMERCE – Farmácia Virtual (em desenvolvimento)

PARCERIAS

- Mix Farma Distribuidora;
- Laboratório EMS genéricos;
- Grupo Samed;
- Grupo Acripel;
- Laboratório Cifarma;
- Laboratório Nova Química;
- Laboratório Merck;
- Monte Pharma Distribuidora Farmacêutica;
- TJ Comércio e Representações;
- Aroma Bem Estar - Produtos Naturais;
- Aura Química.

PRODUTOS EXCLUSIVOS

- Polivitaminico de A-Z Rede Sergifarma C/60 e 90 (cápsulas)
- Omega 3 Rede Sergifarma C/60 cápsulas
- Sabonete Líquido Intimo (em produção)
- Termômetro Digital Rede Sergifarma
- Monitor de Glicemia G-500 Rede Sergifarma

16 FARMÁCIAS ASSOCIADAS
17 LOJAS

Drogaria Apollo	Córoa de Mel, Aracaju/SE
Farmácia Boa Saúde	Centro, Poço Verde/SE
Farmácia Farma & Vida	Rosa Elze, São Cristóvão/SE
Farmácia Jonas	Centro, Aracaju/SE
Farmácia Maismed	América, Aracaju/SE
Farmácia Max	Novo Paraíso, Aracaju/SE
Farmácia Melhore Já	Luzia, Aracaju/SE
Farmácia São Benedito	Centro, Malhada/SE
Farmácia Santa Catarina	Centro, Itabaiana/SE
Farmácia Santo Antonio	Santo Antonio, Aracaju/SE
Farmácia Santa Lucia	Jabotiana, Aracaju/SE
Farmácia Serigy	São Conrado, Aracaju/SE
Farmácia Reis	José Conrado, Aracaju/SE
Farmácia Vasconcelos	Santos Dumont, Aracaju/SE
Farmácia Vasconcelos	Suíssa, Aracaju/SE
Farmavida	São Conrado, Aracaju/SE

Sergifarma FARMÁCIAS

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Apesar dos grandes avanços feitos ao longo de sua história, a primeira rede de farmácias independentes de Sergipe tem muito o que crescer e evoluir. Devido a sua trajetória e crescimento significativo, faz-se interessante analisar a fundo esse caso e os pontos cruciais dessa jornada, e entender quais estratégias e ações foram mais relevantes para que esses resultados fossem alcançados. No capítulo seguinte é apresentada a análise dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são analisados os dados coletados durante a pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores da Rede Sergifar e membros, além de documentos e dos meios de comunicação pertinentes ao estudo. No total foram realizadas 6 entrevistas com parte da diretoria da rede e com membros da rede, como pode-se observar no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Duração
Entrevistado 1	Presidente da Rede Sergifar	01 h : 03 m : 21 s
Entrevistado 2	Gestor da Rede	
Entrevistado 3	Assessor Administrativo	01 h : 16 m : 27 s
Entrevistado 4	Membro da Rede	01 h : 00 m : 25 s
Entrevistado 5	Diretor Secretário	00 h : 47 m : 57 s
Entrevistado 6	Diretor Patrimonial	01 h : 07 m : 32 s
Entrevistado 7	Membro da Rede	00 h : 27 m : 54 s
Total		05 h : 43 m : 36 s

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados (2020).

Ademais, a análise de resultados está dividida em três partes. Primeiro analisou-se a Rede Sergifar a partir do seu histórico e das entrevistas, compreendendo assim o seu estágio de desenvolvimento e também como está dividida a sua estrutura organizacional. Além disso, identificou-se o perfil dos potenciais membro e as características ideais para que eles possam fazer parte da Rede Sergifar.

Em um segundo momento, analisaram-se as estratégias que a Rede Sergifar tem adotado para expandir a rede de acordo com as estratégias de crescimento do modelo de GROB (2003), foram identificadas as estratégias mais relevantes, bem como os pontos principais, dentro de cada estratégia, relativos ao crescimento da Rede Sergifar. Por último, foi feita uma análise conjunta das partes anteriores.

5.1 ANÁLISE DO HISTÓRICO DA REDE SERGIFAR E DE SEUS MEMBROS E POTENCIAIS MEMBROS

5.1.1 Análise do histórico da Rede Sergifar

O setor farmacêutico tem passado por um período de crescimento importante nos últimos anos. Não só no mundo como também no Brasil, e segundo Clark (2017), esses números devem continuar. Isso não significa que todas as empresas do varejo farmacêutico tenham crescido. O que se observa é que certas empresas estão tendo dificuldade em sobreviver. Em grande parte devido à consolidação dentro do varejo farmacêutico, onde empresas grandes têm tomado o mercado das empresas menores.

Essa pressão por parte das grandes redes do varejo farmacêutico tem provocado o fechamento de pequenas farmácias, como já exposto por Muller (2018). As grandes redes detêm boa parte do mercado mesmo representando apenas 8% do número de lojas. Essa atividade predatória é nítida não só na literatura apresentada como também corroborada pelos dados presentes nos depoimentos dos entrevistados.

[...] o principal fator, principal causa de a gente estar junto é a chegada das Grandes Redes, esse é o principal fator [...] (Entrevistado 1 –Presidente da Rede Sergifar).

[...] Então, os motivos são as brigas com as Grandes Redes. Que a Rede Sergifar é uma associação que recruta as farmácias pequenas com o intuito dessa farmácia ter um poder de compra igual as Grandes Redes que tem aí né [...] (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

[...] Incomoda, porque às vezes o próprio cliente quando abre uma farmácia grande de rede ele sai do pequeno e vai na grande [...] (Entrevistado 3 – Membro da Rede).

Essa expansão das grandes redes atuou como um verdadeiro catalisador para a formação da Rede Sergifar. É claro que outros fatores foram importantes para a sua formação e não devem ser deixados de lado, no entanto, a pressão competitiva acelerou o processo.

Segundo o *framework* desenvolvido por Antunes *et al.* (2018), as redes passam por três estágios até a consolidação. Como percebe-se, o estágio I (antecedentes da formação da rede), para a Rede Sergifar, ocorreu antes de 2016, onde os integrantes já se conheciam e discutiam sobre a possibilidade de formação da rede. Com claros antecedentes encontrados pelas redes como: motivações racionais-econômicas, motivações sociais, parceiros potenciais e um possível tamanho da sua organização. No entanto, vê-se que a idealização do projeto é muito mais antiga, partindo do início dos anos 2000.

[...] A Rede Sergifar é um projeto que já vem desde, creio eu, início dos anos 2000
[...] (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

[...] No início, o nosso grupo era conhecido, dentro do mercado de farmácias. Os sócios são todos amigos, então não foi muito difícil [...] (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Fazendo um paralelo com o *Framework* de Carvalho *et al.* (2018), essa primeira reunião já seria a segunda etapa do modelo, na qual a primeira reunião com os interessados é realizada para a apresentação da ideia. O estágio I também contou com reuniões itinerantes dos membros da futura rede com as primeiras atividades desenvolvidas pelo grupo. Assim, pode-se enquadrar esta parte do estágio I na terceira etapa do modelo proposto por Carvalho *et al.* (2018).

[...] Fomos visitar todos primeiro, aí no começo tinham entre 15 e 18. E aí fomos visitar, todos visitando todos. Cada dia ia em um e saía em grupo de dez, doze pessoas
[...] (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

O estágio II, que representa a formação da rede, teve alguns entraves no seu andamento. A rede fundada em 7 de março de 2017 teve seu lançamento realizado com a presença dos parceiros já firmados no início. Logo após a sua fundação a Rede Sergifar teve uma perda no número de associados, passando de 17 para 13 membros, devido a não acreditarem que a rede poderia vingar e que os futuros benefícios não seriam alcançados. O valor exigido para entrar na Rede Sergifar e as exigências de padronização das lojas dos membros associados foram alguns dos fatores que desestimulavam os membros.

[...] 7 de Março de 2017, esse sonho venho a realizar, a Rede Sergifar foi fundada e apresentada a todo o público Sergipano [...] (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

[...] Alguns depois não acreditaram no projeto, como é normal. 100% dos que começam não continuam [...] (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

[...] no início nos determinamos um valor para a adesão à rede, que foi um dos obstáculos a gente crescer [...] (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Em paralelo com o estágio II, o *framework* de Carvalho *et al.* (2018) aponta como as atividades referentes à quarta etapa como eleição da primeira diretoria, contratação do primeiro gestor, aporte financeiro para estrutura e padronização das lojas. Sua diretoria eleita e as decisões em forma de assembleia para que todos pudessem participar, juntamente com a contratação do primeiro gestor para fazer a implementação da rede da maneira correta.

[...] pagamos um profissional caro para fazer uma assessoria para a gente, que fez um trabalho muito bem feito e a gente fez um investimento inicial. [...] (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

A quarta etapa representou um dispêndio financeiro importante para os membros que fundaram a Rede Sergifar, o que mais tarde seria visto como uma dificuldade para o desenvolvimento da rede, tendo que ser aprimorado posteriormente.

Nota-se que a Sergifar claramente já está num processo avançado de desenvolvimento. O estágio III do *framework* de Antunes *et al.* (2018) conta com elementos como: regras, unidades de integração, equipes em comum, relações de hierarquia e autoridade, cultura da rede e aprimoramentos dos sistemas de seleção e informação. O aprimoramento no sistema de seleção foi um deles. Para contornar essa deficiência, alterações importantes foram feitas nas taxas de adesão à rede e na alteração das fachadas das lojas.

[...] antes a gente estava com o projeto que tinha que se adequar ao padrão Rede Sergifar, fechando toda a fachada com Sergifar o nome da farmácia e hoje não [...] a mudança da fachada, tinha muita gente que dizia que iria ficar caro, inviável [...] (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

O financeiro hoje ficou bom pra quem vai entrar. Pra quem vai entrar os sócios que estão entrando, ele paga uma taxa de administração que está lá embaixo por causa da quantidade de sócios que já tem. A taxa diminuiu que foi bom pra gente. No começo era pesado e nós tínhamos que arcar porque nós queríamos fundar e levar para frente (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Não há de se falar em paralelo com o *framework* de Carvalho *et al.* (2018), uma vez que o estágio III trata do desenvolvimento e Carvalho *et al.* (2018) analisam apenas o processo das etapas de formação da rede, não analisando a parte do desenvolvimento.

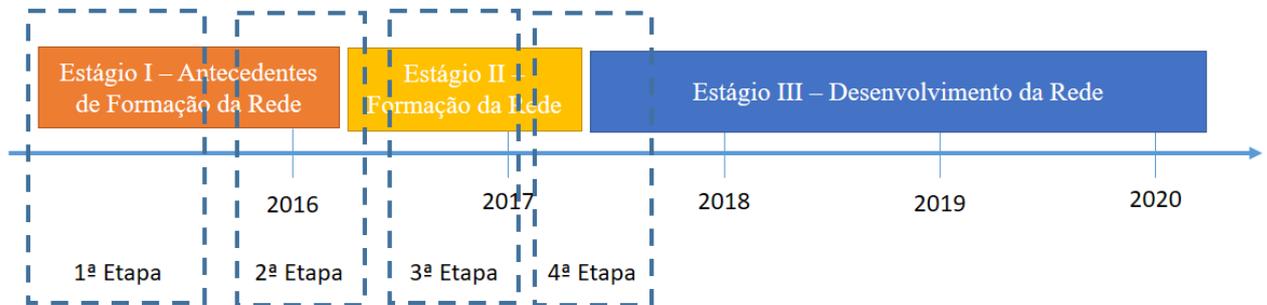
Pela história da Rede Sergifar, entende-se o desenvolvimento como algo contínuo, que está sempre sofrendo mudanças, para melhorar o funcionamento da rede por meio de ajustes e para melhor se adequar às mudanças racionais-econômicas. Pode-se avaliar o desenvolvimento como algo contínuo e não como algo fixo que só ocorre uma única vez. Consolidando e, em seguida, realizando mais um ciclo de desenvolvimento.

Tudo isso é feito para que a Rede Sergifar consiga aumentar os seus benefícios, expandindo a rede, adaptando-se às condições encontradas no mercado e tendo maior estabilidade e maiores ganhos com duas atividades.

Combinando-se todas as informações e para ficar de maneira mais clara e visual, a Figura 15 apresenta os estágios e etapas segundo os *frameworks* encontrados na literatura, o

que ajuda até a entender o seu processo de formação e desenvolvimento. Além disso, apresenta uma escala de tempo de maneira visual.

Figura 15 – Representação da Evolução da Rede Sergifar sob a ótica dos *Frameworks* de Carvalho *et al.* (2018) e Antunes *et al.* (2018) ao longo do tempo



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Carvalho *et al.* (2018) e Antunes *et al.* (2018).

Como pode-se ver, o tempo decorrido para a formação da Rede Sergifar foi de certa forma acelerado em relação ao modelo proposto por Carvalho *et al.* (2018). No lugar de 3 anos, a rede teve todo o seu processo de formação concluído em menos de três anos. Grande parte dessa aceleração foi dada em razão da chegada das grandes redes, que mudaram os racionais econômicos do mercado local, forçando as empresas a se adaptarem para sobreviverem.

O desenvolvimento da Rede Sergifar tem sido um processo mais demorado em relação às etapas anteriores. Sendo um processo de adaptação e mudanças constantes para melhorar a rede. A estágio de desenvolvimento é crucial na sua história, sendo ela muito importante para definir o êxito da rede ou do seu fracasso. Grande parte desse desenvolvimento baseia-se no aumento do tamanho da rede, ampliando os benefícios já conquistados e em busca de novos benefícios que ainda não atingidos pela rede em si.

Para isso, a rede precisa estar atenta aos principais riscos encontrados na sua organização e encontrar modos de superar esses desafios e obstáculos que se formam no decorrer do seu desenvolvimento.

Em seu estudo, Xavier Filho *et al.* (2015) indicam os principais motivos para a saída da empresa da rede ou o encerramento da própria rede. Entre esses motivos, estão: a falta de associativismo e cooperativismo empresarial; investimento *versus* retorno e falta de confiança; a conscientização para a importância da cooperação; Individualismo, falta de comprometimento, resistência a mudanças; comprometimento e oportunismo. Exemplos dessas posturas podem ser observadas dentro da Rede Sergifar e, para que a rede continue o seu desenvolvimento, devem ser mitigadas.

Alguns entraram bons, outros só foram pra número [...] associativismo é muito difícil. E empresário pra pensar de forma associativista é ainda mais difícil porque a turma pensa muito nele. E uma das coisas pra você ser um bom associativista é você se colocar no lugar do outro e estar ajudando [...] (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Eles entram com uma pretensão de se ajudar, e é aquele negócio do egoísmo. Então a pessoa entra pra se ajudar [...] (Entrevistado 2 – Gestor).

[...] as pessoas acham que a rede vai resolver os problemas dele, particular dele, e isso não funciona assim. A Rede serve para ajudar e ele ajudar a rede também [...] (Entrevistado 1 – Presidente).

Como já visto, além de problemas com investimentos considerados altos, que afetaram a rede no início com a saída de alguns membros logo depois da sua formação, outros pontos surgem ao longo do seu desenvolvimento. Com o aumento do número de associados, atitudes oportunistas acabam surgindo, como por exemplo a entrada de membros na rede buscando apenas benefícios (poder de compra maior, maiores descontos, propagandas), sem uma real intenção de contribuir com o grupo (troca de experiências e participação em assembleias) ou seguir as regras estipuladas (venda de produtos de marca própria e divulgação da marca da rede), e este tipo de comportamento se mostra negativo para a rede em si. Para isso a rede sempre tem que estar em busca de associados que tenham um perfil associativista e com qualidades que propiciem o melhor desenvolvimento da rede.

5.1.2 Análise do perfil dos seus membros e potenciais associados

A Rede Sergifar, ao longo de sua trajetória, mais do que dobrou o seu número de associados em um curto período de tempo. Como visto no tópico anterior, evitar comportamentos oportunistas são de grande importância para se evitar conflitos dentro da rede e mantê-la coesa e unida. Além disso, outras características podem ser consideradas essenciais para que se tenha uma rede forte.

Dentro do seu processo de seleção, a Rede Sergifar busca por empresários que tenham como características principais a idoneidade e a honestidade. Outro ponto importante nessa busca por novos associados é que eles tenham um espírito cooperativo, de companheirismo e que todos se vejam como parceiros e não como concorrentes. Isso ajuda na troca de favores, na troca de experiências, tornando a rede muito mais rica e produtiva.

A idoneidade é a principal. Ter um espírito cooperativo (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Para uma farmácia hoje querer se associar a Rede Sergifar tem todo um critério. Tem a análise dos fornecedores, porque não é só chegar e dizer que quero me associar não. Tem que ver, porque a rede não pode ter problema nenhum com fornecedor, que a situação financeira não esteja regular [...] (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

O perfil é você ser um cara idôneo, ter idoneidade, ter todos os alvarás em dia, a farmácia ser legalizada no âmbito municipal estadual e federal, você ser uma pessoa com crédito com os fornecedores. Sem crédito você não pode entrar, porque você vai manchar o nome da Rede (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

A preocupação da idoneidade vai além dos problemas legais ou prejuízos financeiros que pessoas mal intencionadas podem causar à rede. Existe uma preocupação com a reputação e a imagem da rede perante o mercado farmacêutico. Por isso, muitas vezes o modo para se chegar até um novo associado é por meio da indicação de algum membro da rede. Isto porque a indicação funciona como um filtro, uma pré-validação de que a pessoa tem realmente vontade de participar da rede e que ela tem uma boa imagem dentro do mercado. A indicação mostra um reconhecimento do seu trabalho e das suas características pessoais, restando uma investigação do seu histórico comercial de cunho mais burocrático.

Outra estratégia utilizada para evitar possíveis comportamentos oportunistas é o distanciamento geográfico entre os parceiros, evitando associados em zonas muito próximas. Isso faz com que eles não concorram diretamente um com o outro dentro do mercado local.

A idoneidade e o associativismo, não tendo disposição de tamanho de loja, apenas barreiras geográficas (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...] e quando eu sei eu aviso a meus funcionários, olhe não entregue na região tal, por ali não que ali é meu parceiro que atende aquela região. Não tem divisão mas tem um respeito (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Hoje quem faz esse mapeamento é Manoel (Gestor), ele é nosso executivo então ele visita. Às vezes a gente aponta, vai mais por indicação. Olha tô bem tô na rede, procura meu amigo tal, que eu acho que ele vai querer entrar e aí Manoel (Gestor) vai. E aí Manoel, naquela região, tal empresa em tal lugar, tá querendo entrar. Faz-se o levantamento, as questões que foram mínimas verificado [...] (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

A preocupação com a localização geográfica dos membros da rede é importante, não somente para evitar conflitos de interesse, mas também para o poder de vendas da rede. Ter um ponto de vendas estratégico, que esteja próximo de avenidas, ou comércios locais, próximo a praças ou locais com estacionamento, ajuda na divulgação da própria rede, reforçando essa preocupação com a imagem que é tão fundamental para a Rede Sergifar.

Apesar de não existir uma regra clara, ou uma barreira em relação ao número de lojas que um associado possa ter, ou ao tamanho que suas lojas possam ter, fica evidente que o foco

da Rede Sergifar quando se trata de seus associados e de potenciais membros é de privilegiar as pequenas farmácias. Os empreendedores, que já tem um certo número de lojas, acreditam estar bem o suficiente para não precisar estar associado à alguma rede e serem completamente independentes, acreditando que não precisam dos benefícios do associativismo.

Grandes demais não interessam a rede. São os pequenos associados [...] não vai entrar uma pessoa que tem várias farmácias, se ele já é uma rede ele não vai querer entrar para a nossa (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...]Então, a gente tem preferência pelos, pequenos um ajudando o outro (Entrevistado 2 – Gestor).

Com relação a tamanho não tem nenhuma restrição. O intuito da Rede Sergifar é ajudar o próximo. É unir, é união mesmo. A farmácia pequena que pensa, eu tô perdendo aqui e na rede Sergifar vou ganhar aqui, vou entrar na rede Sergifar. O problema é que o pequeno empresário ainda hoje pensa egoísta, muitos não querem, mas sempre acaba perdendo (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Não pra gente isso não importa muito não, porque ao mesmo tempo que, é muito difícil quando o cara tem três ou quatro lojas ele querer se associar a alguém. Porque ele pensa que ele já está bem. Só que ele acha que está bem em relação a alguém. Mas se ele comparar com outras pessoas ele não está bem. Entendeu? (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Assim como a localização geográfica, não existe uma regra exata ou fixa para quanto tempo de experiência dentro do varejo farmacêutico se deve ter para poder ingressar na Rede Sergifar. No entanto, é preferível que esse potencial membro já tenha um certo nível de experiência e conhecimento sobre o varejo farmacêutico para não prejudicar os demais dentro da rede.

[...] você pode ter 20 anos de idade, eu tenho 29 anos de farmácia, mas o cara pode estar começando agora e fazer parte da rede. Não tem problema nenhum (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

[...] já houve no passado, a gente discutiu, que o cara que está iniciando, iniciando ele ainda não tá preparado pra entrar no grupo. Então a gente decidiu a partir de um valor mínimo de Fatura, de quanto ele produz, de quanto tempo ele tem de mercado, e também questão de credibilidade pra depois ele entrar (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Apesar de prezar por um grupo heterogêneo, com pessoas de diversas idades e anos de experiência dentro do mercado farmacêutico, para propiciar a troca de ideias e de experiências, é necessário estar atento aos possíveis conflitos que possam surgir com relação ao tempo de atividade e idade dos participantes. Essa maturidade é uma característica importante que o

potencial associado possua, para que ele não seja um peso para a rede, mas sim alguém que possa contribuir com o grupo e evite uma possível saída desse integrante da rede.

Outra preocupação no momento de se buscar um novo associado é em relação a experiências com redes que esses possíveis associados já tiveram no passado. De certo modo, essas interações, que por vezes podem ser negativas, acabam por diminuir a confiança em uma possível empreitada, o que dificulta não só o ingresso na rede mas o seu comprometimento após a sua entrada. Esse tipo de comportamento também é notado pela Rede Sergifar. Para contornar esse problema, as assembleias além das votações, visam intensificar a comunicação entre os associados de uma maneira mais próxima, pessoal, e com isso, faz com que vínculos de confiança sejam criados, fortalecendo a rede.

[...] há diferença de você pegar um cara que não sabe nada e colocar ele em um grupo que já está caminhando. Ele mais atrapalha do que ele agrega, atrapalhar que eu to dizendo, porque assim, ele está muito verde ainda, e por mais que a gente tente explicar a ele determinadas coisas, ele não tem a percepção do que a gente está falando e ai ele acaba saindo. [...] Há um choque. Quem já está andando está andando e quem começou a engatinhar tá começando a engatinhar. A gente tem buscado esses que entraram. Eles entrem, eles acelerem pra vir, mas isso é muito pessoal de cada um, você não tem como colocar na cabeça de um empresário que ele precisa crescer. Ele é que tem que decidir quando que tem que crescer. E quando a gente começou a ter essa perspectiva de que cada um tem sua velocidade para atingir as coisas. Então vamos puxar o que a gente tem que puxar e aí quando realmente vier a gente tá fazendo isso, na verdade não perdeu o princípio, a troca de experiência continua (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

A Rede Sergifar tenta respeitar as diferenças e os estágios de cada um dos que estão associados, o importante é a união do grupo e que eles caminhem como um, todos juntos respeitando as suas limitações. Isso propicia que a rede não perca associados, possibilitando aproveitar o potencial de cada membro independente do seu momento atual.

5.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELA REDE SERGIFAR

Como sabemos a Rede Sergifar implementou diversas ações para poder crescer dentro do varejo farmacêutico sergipano. GroB (2003) propôs um modelo com os principais tipos de ações que as redes podiam implementar para poderem crescer. Nesse modelo, o autor dividiu as estratégias em dois tipos. As estratégias básicas e as estratégias complementares.

As estratégias básicas são divididas em penetração de mercado e aumento de eficiência. Essas estratégias olham para dentro da empresa e seus processos e funcionamento interno. As estratégias complementares são divididas em diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização, olhando a rede como uma única unidade e o seu modo de interagir e se comportar dentro do mercado para poder ampliar ainda mais os seus negócios.

Primeiro, será feita uma análise das estratégias básicas implementadas pela Rede Sergifar e os efeitos que essas ações surtiram na rede. Como elementos de análise dessa categoria serão analisados os elementos que a compõe. Em seguida, a análise da segunda categoria de análise, as estratégias complementares de maneira análoga.

5.2.1 Análise das Estratégias Básicas Implementadas pela Rede Sergifar

5.2.1.1 Penetração de Mercado

A penetração de mercado tem grande importância para a Rede Sergifar e tem sido um foco constante dentro do seu processo de crescimento. Por atuar no varejo, fica evidente a importância que as vendas e condições de compra tem dentro do seu negócio.

Para a Rede Sergifar, a estratégia de conseguir novos associados foi de fundamental importância para o seu crescimento. Mais do que isso, a ampliação do número de sócios permitiu que a rede se mantivesse viva. Esse crescimento do número de associados ampliou os benefícios da rede, permitindo ela desenvolver inúmeras ações e benefícios que antes não lhe eram possíveis, como desenvolvimento de produtos exclusivos e próprios, acesso a campanhas de *marketing* e promocionais entre outros.

[...] o crescimento foi a base de continuar a rede. Se não tivesse o crescimento não tinha nem continuado. Se você tem mais crescimento, você tem um poder de compra maior (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...] hoje ela está mais estável sim. Hoje é mais difícil da rede se dissolver porque já está mais engrenado. Está mais sólida porque no começo os sócios queriam sair porque não estavam vendo vantagem que estava pagando, tiveram alguns que saíram, e outros ficou até nos organizarmos, e hoje está organizado (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Com o crescimento da rede, ficam claro ganhos indiretos percebidos pelos entrevistados como o aumento da estabilidade da rede, tornando-se mais sólida. Além de ajudar a rede a sobreviver com mais facilidade, o elemento de penetração de mercado apresentou outros pontos importantes. Diversas vantagens puderam ser percebidas graças a sua expansão, muitas delas em linhas na literatura como: custos mais baixos na aquisição de mercadorias; vantagem competitiva proporcionada por compartilhamento de informações; legitimidade frente ao mercado; redução de custos com publicidade, propaganda e serviços terceirizados, e em especial, que os benefícios da associação tendem a ampliar-se com o crescimento do número de participantes e tempo da união, corroborando o que foi exposto por Consentino *et al.* (2017).

Como a penetração de mercado se mostrou um elemento fundamental dentro do processo de crescimento da Rede Sergifar, é preciso analisar os atributos que envolvem esse elemento como: o aumento do número de associados, desenvolvimento de produtos de marca própria e campanhas de *marketing* e propaganda.

5.2.1.1.1 Aumento do Número de Associados

Não foi uma tarefa fácil conseguir aumentar o número de associados para a Rede Sergifar. Em sua jornada, diversos obstáculos tiveram que ser contornados para que os associados se sentissem mais confiantes em participar da rede, sendo interessante a análise desses desafios encontrados.

Um dos primeiros desafios encontrados foi a alta taxa de adesão inicial. Pelo investimento, pequenos empresários sentiam-se inseguros de colocar esse valor em uma associação, por mais que os benefícios pudessem compensar esse investimento. Isso dificultou o ingresso de novos associados no começo fazendo com que essa política tivesse que ser reavaliada e reestruturada. Apesar de Souza e Bardin (2005) afirmarem que as empresas precisam conquistar vantagens competitivas para a sobrevivência, nem sempre elas estão dispostas a correr riscos elevados para alcançar tais vantagens.

[...] Mudou, o valor de adesão ele mudou, antes era um valor e a gente baixou para ficar mais acessível. Isso foi um dos principais fatores para a expansão da rede. A mensalidade também abaixou (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...] No início os primeiros sofreram, eu ainda cheguei a pegar, mas eles já estavam facilitando o pagamento com parcelamento. [...] Essa diminuição na taxa foi importante, conseguiu trazer muita gente. Pesava muito. Quando mudou isso muita gente veio (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Como solução, no primeiro momento, a rede viu que seria interessante fornecer melhores condições de pagamento dessa taxa de entrada. Nesse início, era possibilitado ao associado parcelar essa taxa de entrada. Em seguida após a entrada de membros, houve uma nova tentativa de tirar essa barreira. Essa taxa de entrada agora seria bem menor que o valor inicial, e muitos associados começaram a chegar após o enfraquecimento dessa barreira de entrada à rede.

Outro ponto importante foi a redução da taxa de mensalidade manter financeiramente as atividades da rede, isso inclui funcionários, estrutura física, despesa com materiais de escritório e desempenho de atividades administrativas, tudo o que administrativamente a rede precisa fazer para manter as suas atividades. Na medida em que novos membros foram entrando, foi sendo viável diminuir essa taxa e assim aumentando ainda mais a facilidade para novos membros se associarem à Rede Sergifar.

Facilitou pra o pessoal entrar, diminuí o valor. Nos pagávamos um valor bem maior mensal e aí reduziu os valores, e aí ficou mais tranquilo pra atingir as metas. Um número maior de pessoas facilita as negociações. Quanto mais associados, mais aumenta o poder de barganha, de compra, aí facilita as negociações com os distribuidores e fabricantes [...] (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Hoje é o seguinte, tudo tem seu custo. A Rede Sergifar quando começou as farmácias associadas tinham uma taxa de adesão, uma mensalidade de 300 reais, isso porquê? Pra manter a rede, as parcerias não eram como as que têm hoje. Hoje a gente tem uma verba de mídia que já agrega, a gente compra um volume X de medicamentos para fornecedor e a gente ganha 3%, 4%, 5% em cima disso. E de 300 hoje passou para 100, para todos. Essa taxa que era paga antes de 300 reais era para manutenção da rede, porque a gente não tinha a verba de mídia e as despesas da rede tinham que ser pagas. A gente tem internet, energia, funcionário. Antes não se tinha o gestor, aí quando se teve acesso a essas verbas teve a necessidade de ter um gestor um assessor jurídico, aí foi agregando. E como a gente fez um estudo e viu que com o valor da verba dava pra gente ir andando caminhando devagarinho, a adesão passou a ser 100 reais para todos. Hoje quem quiser entrar na Rede Sergifar ele vai pagar 100 reais mensais, só que lembrando o desconto que ele vai ter na compra de medicamentos nas grades, nas tabelas com os fornecedores, o retorno é muito maior. Você vai pagar 100 reais você não vai nem sentir. Esse custo de 100 reais vai ser praticamente irrisório. E é para a manutenção da rede. Porque só com a verba de mídia a gente não tem como arcar com todas as despesas. Futuramente eles estão vendo, se fechar uma grade, quando ultrapassar os 70 80 associados futuramente é acabar com essa mensalidade de 100 reais. Que a partir daí sobreviver apenas com a venda de mídia que é ganho do

montante geral quando fecha compra de todos perante os fornecedores (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

O intuito da Rede Sergifar é continuar crescendo o seu número de associados e, no futuro, poder acabar com a taxa de mensalidade. Isso é possível, pois com o aumento do poder de compra por parte da rede, uma verba é fornecida pelos fornecedores e distribuidores para que sejam feitas ações de divulgação, *marketing* e atividades correlatas. Essas verbas são chamadas de “verbas de mídia” e oferecidas proporcionalmente ao tamanho da compra realizada. Assim aumentar o número de associados irá aumentar o poder de compra, o seu volume de compras e tornar a rede uma vitrine para os principais fornecedores e distribuidores.

As grandes redes, muitas vezes, são vistas como vitrines para produtos. Isso as coloca em uma posição privilegiada frente aos distribuidores e fornecedores de produtos e medicamentos. Isso é algo que não acontece com as pequenas farmácias, especialmente as independentes, tanto pelo baixo volume de compras como por não terem representatividade e visibilidade para o produto como uma grande rede teria.

[...] Nesse segmento, você não precisa ir atrás de parceiro. Quando você se transforma em vitrine, todo mundo quer expor o seu produto na sua vitrine, o negócio é você se transformar em vitrine, entende? A Pague Menos não vai atrás do cara para fazer parceria. A Drogasil não vai atrás do cara, a Extrafarma não vai atrás do cara. O cara tem interesse de ter o produto dele na prateleira dessas companhias, porque essas companhias passam, vendem, a vitrine delas é muito importante. Eu vi naquela empresa, então é bom. Então quando você expande o seu negócio, expande sua marca, você tem uma vitrine bacana, todo mundo quer pagar pra ter o produto lá. Então acho que esses excelentes produtos, eles vem com tamanho e com vitrine, você sendo importante (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Outra barreira de entrada, inicialmente, era a padronização das fachadas das farmácias que se associavam à Rede Sergifar. Como já explicado na seção de análise do histórico da rede. A ideia era que todas as fachadas fossem padronizadas, fortalecendo a marca da Rede Sergifar.

Então um foi esse, a mudança da fachada, tinha muita gente que dizia que iria ficar caro, inviável, então mudamos para colocar apenas uma identificação (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Porque assim, aquela farmácia que tem vinte, trinta anos, tem aquela marca dela já, a gente não quer que aquela farmácia apague a marca dela e coloque Rede Sergifar. A gente somou, a marca dele a nossa marca também, a nossa bandeira. Porque se a gente não fosse flexível a isso a gente não ia ter associados. O associado ia dizer: “eu tenho vinte, trinta anos, eu vou apagar o meu nome e vou botar só Sergifar? Claro que eu não vou botar.” Isso tem uma resistência muito grande também. Isso é uma das principais resistências, apagar o nome da fachada dele e colocar só Sergifar. Se a gente não continuasse (tivesse insistido) com esse propósito, que era o nosso propósito no começo, talvez hoje a gente tivesse bem mais associados (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Além da estrutura física e nas condições de entrada para a rede, foram necessárias mudanças no quadro de funcionários da rede para melhor aproveitar as oportunidades de crescimento. Um ponto crucial nesse momento da rede, foi a contratação de uma pessoa específica para que ela pudesse fazer esse contato com as farmácias independentes. No começo, o funcionário responsável por essa atividade não se mostrou eficaz em aumentar e captar novos associados. Grande parte disso se deu pelo acúmulo de funções e falta de experiência nessa área específica.

Nosso diferencial foi o seguinte: nós contratamos um assessor pra trabalhar em função da Rede. Nós tínhamos um secretário, que é uma pessoa que cuida da parte burocrática administrativa, e agora nós temos uma pessoa que faz o trabalho de formiguinha, de visitar as farmácias de mostrar quem é a Rede Sergifar, fazendo visitar para conquistar novos associados. Uma pessoa para garimpar novos associados (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Então, após um tempo, a rede fez a contratação de um gestor para ser responsável exclusivamente por abordar as farmácias independentes e as farmácias que tenham sido indicadas pelos membros das rede e fazer esse processo de filiação de novos associados. Ter uma pessoa dedicada para essa atividade, que persistisse na abordagem dos potenciais associados, mostrou-se essencial para que a rede pudesse aumentar o seu número de associados. Depois desse trabalho, e crescimento da rede, procuras espontâneas já começam a acontecer, fruto do sucesso que a rede vem tendo nesse último ano.

A procura tem sido constante, a dificuldade é o acreditar. A gente passa uma coisa, mas eles precisam ouvir muito. Tem pessoas às vezes que eu vou visitar duas, três vezes. Na barra dos coqueiros tem mais de 4 vezes que eu vou lá (Entrevistado 2 – Gestor).

Mas hoje já começa até um movimento espontâneo, o povo liga. Porque quando tem credibilidade a pessoa quer estar perto (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Atacando em duas frentes, minimizando as barreiras de entrada e a contratação de pessoal específico para desempenhar as atividades de filiação, se mostraram o caminho de sucesso para que o número de associados crescesse e assim a rede pudesse se tornar, não só mais estável. Soma-se a isso pedidos de associações espontâneas que, provavelmente, irão agregar ainda mais números para a rede nos próximos anos.

5.2.1.1.2 Produtos Marca Própria

Outro ponto de grande destaque encontrado durante a pesquisa foi o valor dado aos produtos de marca própria para a rede, que segundo a pesquisa, é mais um elemento de identidade para a rede e força frente o mercado. Esses produtos, além de fortalecerem a marca da rede, trazem ganho financeiros, aumentando o *mix* de produtos que se pode vender na farmácia. Isso porque os produtos de marca própria fornecem uma margem melhor para a rede se comparados aos produtos de outras marcas.

Porque assim, não existe uma associação sem uma marca. A marca ela é a nossa referência. Ajuda sim (trazer novos associados). Todas as propagandas têm que ter a nossa marca (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Nós temos hoje alguns diferenciais que fizeram com que a gente aumentasse nosso *mix* e nosso ticket médio. Por que por exemplo, nós temos produtos de marca própria, como polivitamínico, como ômega-3, como sabonete íntimo. E a gente consegue estimular o balconista a oferecer esses produtos e aumentar nossas vendas. Então produto marca própria é fundamental porque você não tem concorrência fora da rede, só quem tem é a rede. Nós temos hoje aparelho de glicemia que é marca própria, e alguns outros itens que nós estamos trabalhando em cima deles (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

É o onde o associado da Rede Sergifar vai ter o lucro. Porque hoje mesmo um polivitamínico, que a gente compra que é de marca própria, a gente comprava antes por um valor X, e a gente já vai deixar de vender outro polivitamínico que vendia antes que comprava de outro fornecedor e esse lucro vai ficar pra mim. Eu vou comprar mais em conta vou agregar o meu preço e o lucro é meu. Termômetro é a mesma coisa. Ômega 3, polivitamínico de A a Z, sabonete feminino íntimo (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

A rede investiu em diversos produtos de marca própria que podem ser encontrados nas farmácias associadas à rede, como exemplo pode-se citar o ômega-3, polivitamínicos, balas de gengibre e o sabonete íntimo listados no quadro abaixo.

Quadro 5 – Produtos de Marca Própria da Rede Sergifar

	
<p>ÔMEGA-3 (Rede Sergifar)</p>	<p>Polivitamínico e Polimineral (Rede Sergifar)</p>
	
<p>Balas de Gengibre (Rede Sergifar)</p>	<p>Sabonete Feminino (Rede Sergifar)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Hoje a gente só vende o nosso sabonete íntimo, que cotamos aí no mercado, na mídia, na televisão propaganda e tal. Hoje dono de farmácia, até tem outro sabonete íntimo, que muita gente só usa aquele e tal, mas o mais vendido é o sergifeme que é o sabonete íntimo da Rede Sergifar. E chama a atenção das outras farmácias, porque você está vendendo o seu próprio produto (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Indiretamente os produtos de marca própria também trazem novos associados, ao divulgarem a marca e serem produtos exclusivos apenas para aqueles que são associados à rede,

torna-se mais um incentivo para aquele empresário que não faz parte da rede se associar. Como lado negativo, como já foi citado, é preciso de uma união e comprometimento de todos para que os produtos de marca própria sejam vendidos e expostos nas farmácias.

Em alguns casos, os produtos de marca própria são desacreditados por alguns membros que não confiam no poder da marca da rede e acabam deixando passar uma boa oportunidade de lucrar, não entendendo o real significado do que é associativismo. Isso também afeta a venda dos produtos de marca própria, pois todos têm que comprar uma certa quantidade do produto para que sua fabricação seja viável. Mesmo assim, apesar dos problemas, os produtos de marca própria tem trazidos ganhos importantes para a rede e seus associados.

Quando a gente fala, você vai ter que comprar X produtos de marca própria que só você vai ter aqui. Então, tem gente que não tem o pensamento que só ele vai ter esse produto e ele pensa que ele está ajudando a rede e não a rede que está ajudando ele. Então essa disparidade é que ele não tem. Então alguns não sabem o que é associativismo (Entrevistado 2 – Gestor).

Vende, vende. Tem sido bom, porque ele é um produto de marca própria, só nos vendemos e nós fizemos a quantidade e o fator principal da rede foi isso aí. É ter produto com preço mais baixo, então pra isso nós tínhamos que comprar uma quantidade X e chegar no laboratório, aí vamos comprar a quantidade X que pra gente vender a um preço mais acessível para todo grupo. Toda rede vendendo a um preço só, um preço acessível então com o nome da Sergifar só a gente vende (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Além dos produtos de marca própria, existem produtos que são exclusivos para a rede. Em contratos firmados com distribuidores, fornecedores e laboratórios, a rede ganha o direito de vender de maneira singular alguns produtos, tendo esse diferencial para o consumidor. Mais uma vez, assim como os produtos de marca própria, essas parcerias e venda desses produtos depende muito da adesão dos associados e do número de associados engajados que acreditam na rede e acreditam nas suas ações.

O acesso a fornecedores e distribuidores também melhorou com o crescimento da rede. Parcerias que antes tinham sido rejeitadas, hoje é um cenário diferente. O crescimento do nome da rede, aproximando ela do objetivo de virar uma vitrine dentro do varejo farmacêutico, chamando a atenção e colocando-a em uma posição de vantagem e ajudando a aumentar o *mix* de produtos.

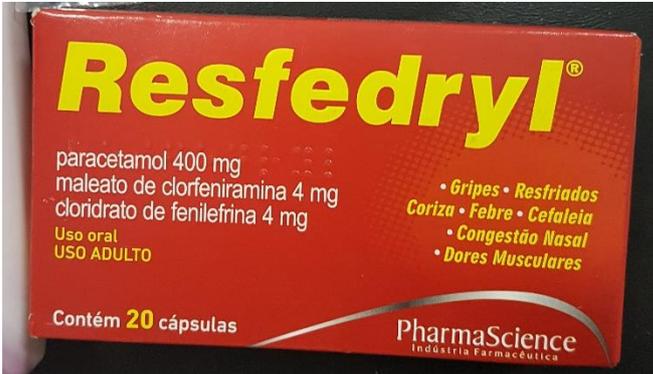
Tá, eu vou lhe dizer a solidez no sentido que tinha fornecedores, teve fornecedores, distribuidores que no início fomos atrás, não tinham interesse e hoje eles já estão vindo atrás da gente. Você veja como é o feitiço caiu contra o feiticeiro. Está vindo atrás da gente querendo é... mostrar benefícios, isso e aquilo, e agora, chegou a vez da rede dizer, é um caso a se pensar. Não por orgulho, mas temos muitas negociações, muitas

parcerias firmadas que a gente dá preferência a quem abraçou nosso projeto. Entendeu como é? (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Quando faz um produto exclusividade da rede tem que fazer geralmente em grande quantidade e isso facilita a distribuição, pra vender mais rápido também (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Como pode-se ver dessas parcerias surgiram produtos exclusivos que, apesar de não serem de marca própria da Sergifar, são produtos os quais somente os associados à rede podem vender. Produtos que vão de equipamentos a medicamentos, como termômetro digital, medidor de glicose, lubrificante íntimo e antigripal.

Quadro 6 – Produtos Exclusivos da Rede Sergifar

	
<p>Antigripal</p>	<p>Medidor de Glicose</p>
	
<p>Lubrificante Íntimo</p>	<p>Termômetro Digital</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Outro ponto interessante, pensado pela rede, mas que ainda não foi implementado é o desenvolvimento de produtos sazonais, que são de consumo durante uma determinada época do ano. A vitamina C tem um consumo maior durante o inverno segundo os entrevistados pelo seu poder de aumentar a imunidade. Esses produtos ainda não foram desenvolvidos, mas já são cotados para um desenvolvimento futuro, contribuindo para que a rede busque mais opções para os seus associados e seus clientes.

Melhorou a venda em cima dos produtos de marca própria. E também de produto de campanha, que tem produtos por exemplo. Inverno, vitamina C, aí a gente faz um pacote com o laboratório, e vamos comprar X quantias de Vitamina C e vender a tanto então isso aí melhora a venda, alavanca a venda nesses produtos. Então você compra 2 ganha 1. Então nós temos condições de comprar, o poder de barganha aí que entra. Comprar e vender com essa condição melhor. Então o poder de barganha é algo que ajudou e ajuda. Os fatores principais são esses aí (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Percebe-se que existe uma gama de oportunidades para se explorar dentro dos produtos desenvolvidos pelas próprias redes ou por meio de parcerias. Esse tipo de ação traz benefícios diretos para a rede e também para os seus associados, assim contribuindo com seu faturamento, com seus ganhos, com sua imagem e reputação.

5.2.1.1.3 Marketing e Propaganda

O *marketing* e a imagem que a Rede Sergifar passa em suas propagandas é muito importante. Com o implemento da Rede, novas formas de propaganda se tornaram acessíveis, o que antes era inviável para uma farmácia independente, fica muito mais atrativo quando se tem a força de vários associados.

A Rede Sergifar tem sido muito criativa na maneira em conquistar os seus clientes e incentivar os seus associados. São inúmeras formas de se abordar e fidelizar o cliente e com o crescimento da rede essas formas ficaram mais fáceis de serem alcançadas e implementadas. Além das tradicionais mídias como propaganda televisiva e rádio, outras formas de divulgação têm sido utilizadas.

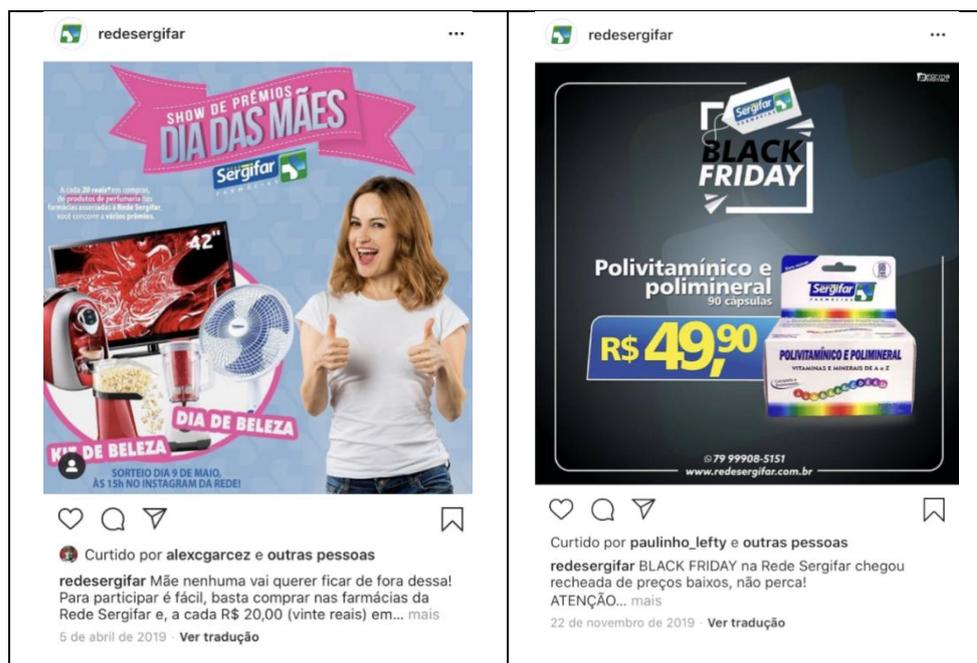
Propaganda, visitas, propaganda televisiva, rádio, redes sociais. Os meios que mais têm divulgação, percepção, o pessoal tá divulgando, ações, né? Promoções. Pessoal tá batendo muito forte nisso (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

São promoções com prêmios, divulgação em redes sociais, ações voltadas para a comunidade próxima a farmácia associada, ações beneficentes em eventos de datas comemorativas. Tudo isso tem ajudado a trazer mais clientes para a rede e na sua divulgação. Além de ganhar mercado, que é o foco do *marketing*, essas campanhas têm ajudado a trazer ainda mais associados para rede, com o interesse em poder também divulgar o seu estabelecimento e participar das ações, aproveitando esses ganhos.

Sim, já teve integrante que entrou por causa das campanhas, ele começou a ver e veio perguntar se eu fazia parte da rede, como uma entrevista pra saber se eu estava gostando, colhendo informações pra saber se eu estava satisfeito. Quais os benefícios (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Dentre as ações de *marketing* e propaganda, as que possivelmente tem maior impacto no crescimento da rede, atraindo novos associados, e contribuindo para o crescimento da marca Rede Sergifar, são as campanhas promocionais. Essas conseguem chamar a atenção do público e também dos concorrentes da rede, tendo impacto duplo para os associados. Isso corrobora com Wegner e Padula (2010), mostrando que a penetração leva a uma maior homogeneidade na apresentação ao mercado, com o fortalecimento da imagem da rede. Fica evidente que seria muito difícil que um único empresário pequeno conseguisse oferecer tantos prêmios e promoções, a rede vem para somar e à medida que a rede for crescendo, crescem também os prêmios e as promoções.

Quadro 7 – Campanhas promocionais da Rede Sergifar



Campanha dia das mães 2019	Campanha Black Friday
 <p>redesergifar</p> <p>SHOW DE PRÊMIOS FIM DE ANO</p> <p>Sergifarm FARMÁCIAS</p> <p>79 99908-5151 @redesergifar www.redesergifar.com.br</p> <p>Curtido por alexcgarcez e outras pessoas</p> <p>redesergifar Parabéns a todos os envolvidos na Campanha Show de Prêmios Fim de Ano - Rede Sergifarm, em especial a @danielsantosnew44, ganhador da moto Honda... mais</p> <p>Ver todos os 2 comentários</p> <p>15 de janeiro · Ver tradução</p>	 <p>redesergifar</p> <p>Sorteio de Dia das Mães</p> <p>UM CAMINHÃO DE PRÊMIOS PRA VOCÊ...</p> <p>ADIADO PARA 11 DE AGOSTO DEVIDO AO COVID-19</p> <p>A CADA R\$ 20,00 EM COMPRAS DE ITENS DE PERFUMARIA, VOCÊ PARTICIPA.</p> <p>VÁLIDAS PARA MIP E PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA</p> <p>Sorteio 27.05.2020</p> <p>Sergifarm FARMÁCIAS</p> <p>79 99908-5151 @redesergifar www.redesergifar.com.br</p> <p>Curtido por alexcgarcez e outras pessoas</p> <p>redesergifar Considerando o aumento exponencial do número de casos em Sergipe referente ao coronavírus (Covid-19), com chances de alargar gradativamente... mais</p> <p>8 de abril · Ver tradução</p>
Campanha final de ano	Campanha dia das mães 2020

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Instagram da Rede Sergifarm (2020).

Tanto a marca tem ajudado, como estamos fazendo várias campanhas. A campanha do final do ano sorteamos uma moto. Estamos agora com uma campanha em pauta que já foi aprovada em assembleia, que iremos sortear agora um caminhão de prêmios, farmácias associadas que for sorteada, levaremos um caminhão de prêmios pro cliente sorteado, e muita gente está indo justamente nas farmácias Sergifarm, e as promoções? Ah temos essa aqui. Compra e já fica feliz da vida. Então ele consegue se destacar, coloca o cartaz da promoção. O vizinho que não é associado, vê e repara na promoção (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Isso ajudou porque tem premiação, dia das mães, dia dos pais, final de ano, São João. Aí tem prêmios “bota” na propaganda, e decide os prêmios que serão dados em assembleia. A uma moto, uma televisão. Agora no final do ano teve uma moto no sorteio. Para todas as farmácias. Cada farmácia nos colocamos um brinde e para todas colocamos uma moto, para sortear uma moto até o cliente, sendo que cada farmácia levou sua urna com os bilhete. E realizamos os sorteio. Tudo muito controlado e bem documentado (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Atrai novos associados, porque todas essas campanhas acabam indo para a mídia. E aí é notado não só pelos clientes mas também aqueles que estão de fora (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Por um lado as promoções conseguem dar mais visibilidade para os associados individualmente e do outro mantém o preço para se fazer tal promoção acessível para o pequeno

empresário. Há também incentivos para os funcionários das farmácias para que eles se sintam motivados e incluídos, fazendo parte da equipe Rede Sergifar e não apenas como funcionários. A preocupação da rede vai além dos seus associados, abraçando também os colaboradores, evidenciando a coesão entre todos que estão participando da rede.

Hoje a gente está com a campanha agora João de incentivar o balcão, o atendente da farmácia, para justamente incentivar ele a vender mais porque o balcão é fundamental (Entrevistado 2 – Gestor).

Para a Rede Sergifar, também é importante devolver para a sociedade. Por meio de ações sociais, a rede consegue prestar serviços importantes para a população sergipana e consegue melhorar sua reputação como entidade preocupada com o bem-estar social.

[...] E também tem o nosso lado social. Como teve o Natal iluminado, estávamos lá com a nossa tenda. Aferindo pressão, diabetes, na praça fausto Cardozo. Passamos lá 15 dias. E agora já estamos com um novo projeto. As feiras livre estaremos lá com a nossa tenda também, aferindo pressão e glicemia também. E essas ações têm impacto direto nos associados e no público em geral (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

E o nosso projeto que está saindo do forno, que você vai saber em primeira mão é a Apae, nosso troco solidário. A Rede Sergifar agora vem contribuir com a Apae, essa associação que precisa da ajuda de todos (Entrevistado 2 – Gestor).

Além dos projetos já realizados em praças públicas, em datas comemorativas, novos projetos estão sendo desenvolvidos sempre, numa busca constante para colocar a rede em evidência. Estar preocupado com o cliente, com seu atendimento e sempre oferecendo as melhores condições é importante, mas é preciso ter um diferencial e as campanhas sociais promovidas pela rede vêm suprir essa lacuna e fidelizar clientes pelo retorno que dá a população do estado.

Quadro 8 – Campanhas Sociais promovidas pela Rede Sergifar

 <p>redesergifar Japaratuba, Sergipe, Brasil</p> <p>Curtido por alexcgarcez e outras pessoas</p> <p>redesergifar Farmácia do Trabalhador Japaratuba Associada a Rede Sergifar promove Ação para população local... mais</p> <p>Ver 1 comentário</p> <p>30 de setembro de 2019 - Ver tradução</p>	 <p>redesergifar</p> <p>Curtido por alexcgarcez e outras pessoas</p> <p>redesergifar No último fim de semana, alguns bairros de Aracaju foram presenteados com ações de farmácias associadas à Rede Sergifar (Farmácia Sandes... mais</p> <p>19 de junho de 2019 - Ver tradução</p>
<p>Ação social em Japaratuba</p>	<p>Ações sociais coordenadas</p>
 <p>redesergifar Farmácia Serigy</p> <p>Curtido por alexcgarcez e outras pessoas</p> <p>redesergifar No último sábado (15/12), a Farmácia Serigy, associada à Rede Sergifar, promoveu uma ação visando oferecer mais saúde e qualidade de vida ao seu... mais</p> <p>18 de dezembro de 2018 - Ver tradução</p>	 <p>redesergifar</p> <p>Curtido por alexcgarcez e outras pessoas</p> <p>redesergifar No último sábado (01/12), a Farmácia Max, associada à Rede Sergifar, promoveu uma ação visando oferecer mais saúde e qualidade de vida ao seu... mais</p> <p>Ver 1 comentário</p> <p>7 de dezembro de 2018 - Ver tradução</p>
<p>Ações social da Rede Sergifar</p>	<p>Ações social da Rede Sergifar</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Instagram da Rede Sergifar (2020).

As campanhas sociais são uma boa forma de se chamar a atenção e conseguir um *marketing* positivo a um custo mais baixo do que as formas tradicionais como rádio e televisão.

Mesmo sendo um forte meio de divulgação, as propagandas em televisão vêm perdendo força e abrindo oportunidade para novos canais. De qualquer forma, a rede torna possível a propaganda televisiva devido ao rateio dos custos por toda a rede e a divulgação efetiva da marca da rede representando todos os associados. Esse tipo de ação é típico de redes horizontais, e exemplifica bem o que foi dito por Tonin *et al.* (2016), sendo bem claros os benefícios mútuos e como os associados cooperam para explorar as ações de *marketing* coletivo.

É porque hoje o novo sócio, ele vai pegar as vantagens. Porque antigamente eu não podia fazer uma propaganda na televisão. Porque eu era sozinho, propaganda na televisão é alto. E hoje nós temos como fazer uma propaganda na televisão, no rádio pra rede toda. Porque é uma farmácia por bairro. Quando faz a propaganda, faz propaganda pra Rede Sergifar. Então o cara fala, olha Rede Sergifar ali. A farmácia Sergigy (que é a minha farmácia) é da Rede Sergifar (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

O investimentos em *marketing* ajudaram a atrair novos associados. Mas eu acho o custo da propaganda muito alto, é o maior entrave hoje é o custo da propaganda. [...] É porque uma pega aqui outra pega ali (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Em se tratando de televisão, o alcance assim, não é o esperado (Entrevistado 2 – Gestor).

Como é notado, os altos custos com propaganda nem sempre refletem em maiores benefícios para os seus contratantes. Outras formas de divulgação são mais efetivas e menos custosas para os associados além de trazer outros tipos de vantagens. Recentemente, as redes sociais têm sido de grande importância para as vendas, comunicação e propaganda das empresas.

A rede social (Instagram) que estamos fazendo agora tem ajudado a divulgar. Porque você pode ter a sua mídia social, da sua própria farmácia, mas se ele quiser usar o *marketing* da Rede ele vai ter que pagar por fora. A Rede Sergifar divulga os associados, mas os associados tem toda liberdade do mundo para trabalhar de forma independente, fazendo o seu trabalho na região dele (Entrevistado 2 – Gestor).

Porque temos que manter o nome da farmácia individual (associado) e o nome da Rede também (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Mais uma vez, parece ser importante manter a individualidade do associado e da marca da sua farmácia. Isso porque em alguns lugares, o empreendimento já é conhecido a anos e conhecida há muito tempo no bairro. Com uma marca já estabelecida o empresário acredita que

é mais eficaz trabalhar com sua marca sendo a principal divulgada e do que a da rede. Esse pensamento pode ser comparado a mudança de fachada nas lojas físicas aos associados da rede.

Nas redes sociais, ele terá todo o apoio da Sergifar para divulgar sua marca nos meios de comunicação da própria rede, além de utilizar os seus próprios meio de propaganda para fazer o *marketing* pessoal da empresa associada.

Então, hoje a gente tem o Site. E temos nossa página do Instagram. Tudo que a gente lança a gente divulga, entendeu. Mas o mais importante são as redes sociais. Facebook e Instagram. Nem tanto o Facebook, Facebook hoje está quase finado. A mídia hoje forte chama-se Instagram. A gente divulga nossas promoções, divulga nossas campanhas, divulga nossas ações, entendeu como é? E o público vem, tem interesse. Os associados, interagem, marcam o Instagram da rede. Lançam os produtos dele, no Instagram dele (da farmácia pessoal), a gente vai lá e reposta, divulga também. E é isso aí, um elo, fortalecimento conjunto (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

No varejo, é preciso estar atento às principais tendências e às mudanças que ocorrem nos meios de comunicação e propaganda. Apesar de contar com sítio eletrônico e mais de uma rede social, a Sergifar já percebeu quais os veículos de comunicação mais tem se destacado. Dentre as redes sociais, ficou evidente a preferência pelo microblog Instagram para divulgar as principais ações e promoções da rede, sem contar como meio de interação com o seu público.

Em suma, fica perceptível resultados apresentados pela Sergifar, os citados por Carvalho *et al.* (2018) como visibilidade maior da rede e a utilização de campanhas de *marketing* de grande porte. Além disso, benefícios percebidos por Consentino *et al.* (2017) também são resultados claros da implementação das ações de penetração da Rede Sergifar como redução de custos com publicidade e propaganda e legitimidade frente ao mercado. Por fim, vale ressaltar e a inovação colaborativa por meio dos produtos de marca própria citados por Antunes *et al.* (2017).

5.2.2 Eficiência

Se por um lado existe uma preocupação da Rede Sergifar em ganhar mercado e espaço dentro do varejo farmacêutico, por outro a competitividade força as empresas a serem mais eficientes. Pensando nisso, a rede tem oferecido soluções para que os seus associados possam ser mais eficientes, e terem assim, maiores ganhos dentro do espaço conquistado, aproveitando o que já está sendo feito.

Toda reunião que a gente faz também, a gente fala algo que pode ser produtivo para a rede. Além de cursos de gestão, cursos em outras áreas como de injeção, isso tudo ajuda na condução da rede. [...] Os serviços de *Software*, o próprio poder de compra. Injeção, aferição de pressão, glicemia, além da farmácia clínica. Sendo ela a extensão do médico (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Atualmente, é muito importante ter um controle das operações dentro do seu negócio. Saber o que está sendo vendido, o que não está, e saber isso com dados concretos é fundamental para tomada de decisão dentro de qualquer empresa. Dentro das ações promovidas pela Rede Sergifar, uma delas é a implementação de *software* para aqueles que quiserem adotar. Com um controle melhor das suas operações, o empresário pode alocar melhor os seus recursos e conhecer melhor o seu público.

Softwares, um sócio que tenha um *software* que tenha a qualidade melhor para se trabalhar e que tenha uma noção do trabalho, o que ele pode ter é um DRE mais fácil. Tem outros sócios que nem conhecem o que é um DRE. Então nós temos *softwares* exclusivos para a Rede, mas tem aquela situação, o sócio tem independência de trabalhar com o *software* que ele quiser. [...] Hoje em dia todos tem, mas não tão eficiente como alguns. [...] Mas a gente consegue ajudar o associado, já trouxemos os programadores para dar palestras sobre o *software*, mostrando o programa, porque o programa é melhor pra ele, porque ele vai reduzir custos de ICMS, vai reduzir custos de perdas, vai ter a possibilidade de ver ao colocar uma promoção, como está a saída de produtos. Todo o sistema capta isso e dá essa base para o associado com a informação mais direta. Exemplo: você está com esse produto há 50 dias e você ainda não vendeu um (Entrevistado 2 – Gestor).

Como a maioria dos sistemas hoje funcionam de maneira igual com pequenas particularidades, ainda tem-se essa resistência de trocar o *software* utilizado. [...] Se a gente fosse tentar impor só o que era utilizado por nós (os fundadores) não teria dado certo também. Às vezes a pessoa já tem o programa há mais de 10 anos ele não vai tirar o programa só porque tem o da rede (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Como pode-se ver, existe um ganho na redução dos custos fiscais, que alguns não tinham acesso, graças a implementação de *software* específico. Esse tipo de ação é um exemplo claro do que foi citado por Antunes *et al.* (2017) como ganhos com aprendizagem coletiva e soluções coletivas. Outra vantagem é o acesso a descontos com fornecedores que só são conseguidos por meio da utilização de *software*. Apesar da maioria utilizar *softwares*, pouco dominam sobre o seu funcionamento, e muitas vezes não conseguem utilizar todo o seu potencial. Com isso, alguns donos de farmácia baseiam suas decisões apenas no que veem ou conseguem lembrar, e não em dados do que realmente está acontecendo. Apesar dos benefícios, a rede sempre tenta

colocar as melhores soluções, mas sem impor nada aos seus associados, respeitando a individualidade de cada membro.

Tem, a gente definiu lá atrás na antiga presidência a padronização de um *software* e a maioria dos associados que fundaram, migraram. A condição foi melhorada, os preços, os produtos que foram agregados a esse *software* foram melhorados, mas ainda tem a questão da que eu não posso entrar na sua empresa, eu não posso definir o que você vai fazer. E alguns não querem mudar, alguns não vão mudar, entendeu? Porque não é uma coisa homogênea, ainda é muito heterogêneo (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Ademais, conseguir controlar melhor o seu estoque é fundamental para não ter capital imobilizado em produtos que pouco vendem, evitando gastos de armazenagem desnecessários e compras desnecessárias. O controle do estoque é importante dentro do varejo, pois evita a falta de produtos e o seu excesso, podendo assim empregar recursos em outras áreas sem deixar de atender plenamente os seus clientes.

A Rede tem essa preocupação também em trazer soluções para os associados. De controle do estoque e do custo. Eu trabalhava com outro programa, aí eles levaram uma pessoa pra trazer um programa mais eficiente, um programa melhor de estoque pra que a Rede ficasse mais integrada e eu acabei mudando meu programa. Quase todos trabalham com o mesmo programa. É melhor mesmo (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

No entanto, não são apenas soluções de controle que são oferecidas. Outro ganho importante, é o aumento do poder de compra, reconhecido por diversos autores como Carvalho *et al.* (2018), ao citar: maior poder de negociação e acesso a maior variedade de fornecedores, por Antunes *et al.* (2017) ao colocar redução dos custos e riscos escala e poder de mercado, e por Consentino *et al.* (2017) custos mais baixos na aquisição de mercadorias. Esse acesso a maiores descontos, conseguir comprar mais com menos, é crucial na sobrevivência dos pequenos negócios, especialmente quando se fala em um mercado tão competitivo quanto o varejo farmacêutico.

O que o associado visa é o poder de compra que ele vai ter. É o bolso, é o custo. Poxa tô comprando certo medicamento, por tanto. Mas na Rede Sergifar eu compro por tanto, então vou pra Rede Sergifar. Tem uma grade exclusiva. Estava comprando esse medicamento de X agora vou comprar de Y. E temos o grupo de *Whatsapp*, que é um ajudando o outro. Com uma receita que ninguém sabe. Chega lá e joga, que medicamento é esse. Aí vem um associado que é dono de farmácia que já tem uma certa experiência e tal. Vai e dá o parecer. Olha esse medicamento é tal, olha lançou a promoção do medicamento tal, em tal fornecedor, aí um já avisa o outro, vai lá e

compra. Então o que atrai os donos de farmácia, porque os donos de farmácia pra vir a Rede Sergifar, é o poder de compra. Pela Rede ele não precisa comprar cem caixas para ter o desconto, já tem a tabela exclusiva da Rede (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Melhores condições sim, mais rápido não. O prazo é o mesmo, comprando com ou sem rede. O prazo é normal, prazo de entrega não muda não. Mas aquela questão de câmbio de medicamentos, depende dos relacionamentos da rede, mas não é algo fixo, mas acontece. Eu tenho mais aproximação com fulano de tal, que e aí a gente faz essa ajuda, e atende o cliente porque o objetivo é atender o cliente. Depois a gente devolve ou faz uma permuta (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Mesmo com melhores condições de compra, o prazo para entrega ainda continua muito próximo. No entanto, a rede oferece um benefício indireto que é a própria troca de mercadorias dentro da rede. Ajudando-se uns aos outros, esse tipo de atitude ajuda a combater a falta momentânea de algum produto, evitando a perda da venda, uma entrega atrasada, ou super demanda de algum produto específico.

A troca de experiências é um dos fatores que faz com que a rede seja eficiente na resolução de problemas dos membros da rede. Ela estimula outros membros a adotarem soluções inovadoras, saberem os riscos a que estão sujeitos, e as melhores práticas que existem e que têm dado certo nos negócios de cada um. As assembleias e reuniões da rede são fundamentais e o melhor ambiente para acontecer essa troca de ideias e soluções. Esse tipo de resultado também é observado por Consentino *et al.* (2017) que citam a vantagem competitiva proporcionada por compartilhamento de informações e a melhoria do desenvolvimento organizacional individual e coletivo.

[...] que Alex faz que deu certo? Ele trocou o *software*, ele mexeu na “layoutização”, aí partiu de mim eu ir até Alex, pra entender porque Alex fez aquilo pra eu colocar na minha loja. Eu fui atrás de Alex, mas teve outros que não foram atrás de Alex. É mas tem muita coisa que pensa em comum, e tem uma turma que tá ali no meio, quinze anos, vinte anos, que já percebeu que precisa fazer alguma coisa e tá se fazendo. Está aprendendo com os mais novos, aprendendo com os mais velhos, está aprendendo com os grandes, mas está aprendendo (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Então, tinha dono de farmácia que tinha farmácia há muitos anos aqui em Aracaju, que já tinha virado rotina pra ele. Depois que ele passou a fazer parte da Rede Sergifar, passou a ser mais presente na farmácia. Tem uns associados da gente que agradece, que eles falam mesmo que estavam acomodados, depois que eu passei a vir para as assembleias, para as reuniões começar a debater em grupo, ver onde a gente pode melhorar, fornecedor que a gente vai fechar, o parceiro que a gente fechou, os benefícios que a gente vai ter. Eu me sinto o cara, hoje eu tenho compromisso e antes eu não tinha, hoje eu sou outra pessoa. Você veja até nisso a Rede Sergifar ajudou alguns associados, saiu do comodismo (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

O investimento em cursos e treinamentos também é muito importante para a Rede Sergifar. São cursos de gestão com o apoio de entidades de apoio a empreendedores, como o SEBRAE e a federação de comércio, treinamentos de atendimento ao cliente, que são ofertados tanto aos membros da rede, quanto aos funcionários de suas farmácias. Os treinamentos são vistos como essenciais para melhor desenvolver as atividades dos negócios. A profissionalização dos empresários dentro da rede é necessário para o desenvolvimento futuro desta, melhorando as empresas e por consequência irá melhorar a rede como um todo.

A gente faz vários treinamentos, é... com os donos das farmácias da rede e com os funcionários das farmácias. A gente oferece cursos, atendimento ao cliente, como se portar, como conquistar o cliente, esse ano mesmo a gente já está em pauta para ter outro treinamento desse. Tanto para os donos de farmácias como para os funcionários (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

É que sempre a rede está inovando. Trazendo palestrantes, fazendo cursos para os balconistas, eles sempre estão inovando. E isso eu sozinho não conseguiria trazer um curso e estando na rede facilita muito. Fazem cursos de injetáveis, curso de atendimento, sempre a gente está procurando e isso facilita muito. Isso aí outros novatos que veem se interessam e hoje está barato pra entrar na Rede (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Olha, a rede, ela tem a preocupação de com alguma frequência proporcionar treinamentos. Certo? Treinamentos sempre com o apoio do SEBRAE, com o apoio da federação de comércio, esse apoio tanto logístico nas instalações e treinamento com profissionais do SEBRAE pra poder o quê? Visa a qualificação do balconista. A orientação dos farmacêuticos. Treinamento para o próprio dono do negócio (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

A questão de treinamento, a questão de formação mesmo. Acho que foram os dois maiores pilares que fizeram o negócio pra esse ano. É formação de donos, e marca própria com lucratividade alta (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Treinamentos para agregar outras linhas de serviços dentro das farmácias são implementados também. Serviços de saúde de menor complexidade, mas que muitas vezes podem ajudar clientes que chegam na farmácia, são um ótimo jeito de fidelizar ainda mais os clientes, e continuar fazendo o diferencial frente à concorrência. Para alguns associados pode até não ser algo inovador, mas para muitos da rede esse tipo de serviço se torna uma inovação, algo a mais que ele poderá fornecer para os seus clientes.

[...] nós temos nossas reuniões e vamos debatendo os assuntos e vamos vendo. Nós temos também o sistema de dia de ação, nós compramos uma tenda e cada final de semana tem uma Sergifar com um dia de ação prestando serviços à comunidade. É aferição de pressão, glicemia, nutricionista, tem o farmacêutico, que vem, que tá

presente no dia, com o pessoal todo, às vezes vem farmacêutico de outro associado pra complementar a nossa, ficar 2, 3 farmacêuticos pra dar assistência ao pessoal no dia de ação, e isso traz mais clientes para a farmácia [...]. Hoje, nós já temos aqui, porque minha sócia é farmacêutica, porque ela fica aqui praticamente o tempo integral na farmácia, prestando serviços, como aplicação de injetável aferição de pressão, glicemia, tudo isso ela já faz no dia a dia. Para mim isso não é algo novo, para a minha farmácia não, mas para muitos outros associados isso é algo novo (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

[...] E a questão de formação, formar o empresário pra ele ser empresário e não dispensador de medicamentos (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Apesar dos treinamentos e diversas formas de preparar melhor os empresários, a Rede Sergifar não coloca obrigações aos seus membros com relação à disposição dentro de suas lojas. Cada um é dono do seu negócio e tem suas individualidades respeitadas. Mesmo que nas fachadas seja obrigatória a identificação da marca da Rede Sergifar, não existem requisitos internos de adequação. Cada um é dono do seu empreendimento, fazendo as mudanças internas que ele mesmo julgar serem benéficas para si e para o desenvolvimento da sua empresa.

As lojas, as fachadas são padronizadas ou têm algum tipo de padronização, mas dentro cada um tem o seu padrão, nós somos uma rede, mas são farmácias independentes. Cada um é dono do seu CNPJ. Como nós já tínhamos nossas instalações, nós não tínhamos como fazer tudo igual porque fica difícil. É difícil mudar a instalação interna, e o financeiro é muito alto disso. Então nós deixamos a parte externa padronizada, e a parte interna nós deixamos a critério de cada um. Eu acho que essa atitude ajudou a trazer novos associados sim, porque o novo associado fosse pra mudar a fachada e a prateleira teriam muitos que não iam, porque isso fica caro. Então ficar mais maleável ajuda (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Cada um toma conta da sua loja internamente (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Essas mudanças internas significariam investimentos muito vultosos para os membros que desejassem entrar na rede, e isso poderia custar a entrada de novos associados, se tornando uma barreira de entrada muito forte para a Rede Sergifar. Portanto, impor ações muito agressivas de padronizações poderiam atrapalhar o andamento das atividades dos empresários e o próprio desenvolvimento da rede. Mesmo que todas as lojas da Sergifar não tenham as fachadas iguais e 100% padronizadas, colocar em segundo plano a marca da rede, pode ser mais benéfico para os seus associados no momento do que impor a padronização em 100%, é preciso pesar se o benefício futuro não será menor do que o custo das ações presentes para alcançá-lo.

Internamente o território é seu e você faz o que você quiser. Internamente a rede não interfere em nada. Mas o projeto inicial da fachada mudou, hoje quem tiver sua

própria, é só agregar o nome Rede Sergifar e tá tudo certo. Hoje já está sendo adotado esse novo formato (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

É um ponto a ser desenvolvido, mas é isso mexe muito com a empresa de cada um. E aí é isso que você ainda não tem, porque tem uma turma que quer, e uma turma que acha desnecessário. Hoje essa questão da padronização, quando eu entrei foi um ponto que foi muito debatido, hoje não é. Não há uma padronização, assim olha, vamos fazer uma farda, por exemplo, e isso tem uma relação comercial, você poderia colocar a marca da rede de um lado e do outro você coloca o da sua empresa, mas isso é muito superficial, no passado era uma coisa mais forte. Essa padronização de fachada, de “layoutização”, mas isso deixou. Deixou de ser colocado tão forte como no início (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Apesar dos esforços da rede para ampliar os ganhos com eficiência, para si e seus associados, eles não são suficientes para que sozinhos façam a rede crescer. Outras ações são igualmente necessárias para que os possíveis associados possam se sentir atraídos, e terem o desejo de entrar na rede e continuar nela.

Não, falta muita coisa. Só isso não é suficiente não. Falta muita coisa. O principal é colocar na cabeça das pessoas que ninguém vive sozinho. Até para brigar sozinho não presta. Tem que brigar com alguém (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, tiveram que ter outros benefícios (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Outros elementos, como o pensamento associativista, a atuação do gestor na captação de novos associados, o constante aumento do poder de compra conquistado com o crescimento da rede, acesso a produtos de marca própria, promoções e propaganda, diminuição das barreiras de entrada, e outros benefícios se somam na condução do desenvolvimento da rede. A seguir, serão apresentadas as estratégias complementares implementadas pela Rede Sergifar.

5.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES IMPLEMENTADAS PELA REDE SERGIFAR

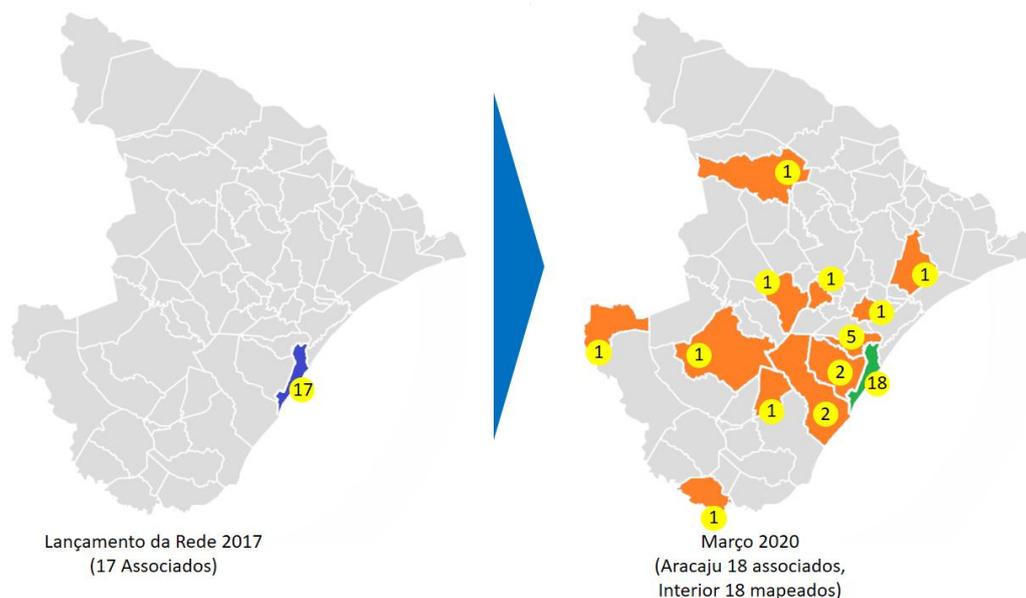
5.3.1 Internacionalização

A internacionalização especificamente não foi objeto desse estudo, devido à rede se concentrar no estado de Sergipe, não tendo feito um processo de internacionalização, e apenas com planos de ficar dentro do estado. Porém, um paralelo importante surge para se analisar a trajetória da Rede Sergifar, comparando um processo de expansão dentro do próprio estado, saindo da sua área original, e analisando os municípios em que a rede se encontra.

A Sergifar saiu de Aracaju e conseguiu conquistar associados pelo interior do estado, expandindo seu território e buscando novos mercados para atuar. Quando comparamos o crescimento fora da capital sergipana, vê-se que pelo menos 18 associados foram adicionados. O número de associados em Aracaju evoluiu pouco, passando de 17 para 18 até Março de 2020. No entanto, caso sejam contabilizadas as saídas iniciais que ocorreram na rede, esse número passa para cinco associados. No mesmo intervalo de tempo, os associados no interior saíram de zero para 18.

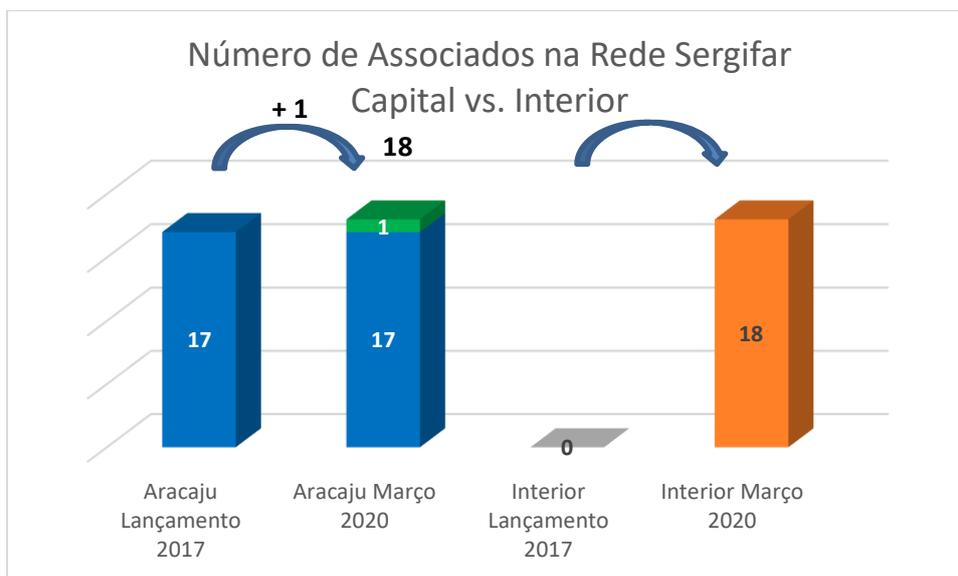
Que foi um foco que o Manoel teve, expandir para o interior. O desenvolvimento no interior foi mais forte. Até mesmo porque é uma característica de grandes centros pra esse segmento. Mas as grandes redes, elas ficam mais nos maiores centros, e as farmácias independentes tendem a ir para as periferias. Para as periferias dos grandes centros, sair dos centro mesmo e abrir porque a concorrência é devastadora. Os independentes organizados, colocam do lado dela e conseguem ganhar mercado. Na verdade é a luta do cara que tem o maior pasto com o cara que vai pegar um pouquinho do pasto do cara. Os independentes organizados eles colam do lado do cara e dizem, ah, o cara fatura um milhão, ele tem x de despesa, eu vou colocar uma lojinha pequena do lado dele, eu vou faturar 300 mil, e vou ganhar muito mais dinheiro do que ele porque minha despesa é menor. Esse é o organizado, o independente bagunçado, se for pro lado dele quebra em um mês ou no máximo em seis (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Figura 16 – Evolução da Rede Sergifar (Capital vs. Interior)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2020).

Figura 17 – Número de Associados na Rede Sergifar Capital vs. Interior

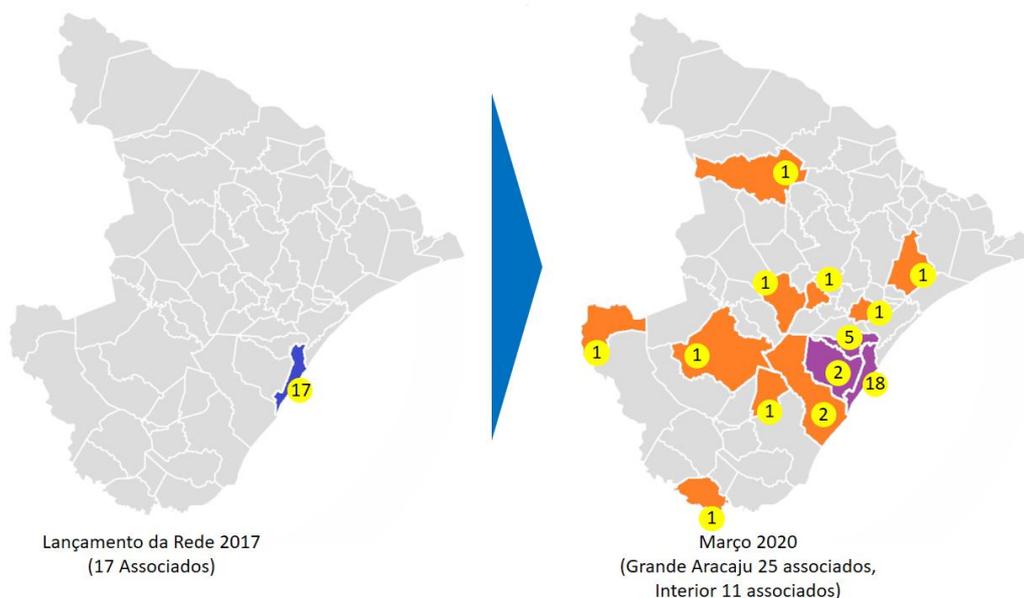


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2020).

A Figura 17 mostra a evolução durante o tempo de existência da rede até a presente pesquisa na evolução do número de associados, comparando a capital Aracaju com o interior do estado. Percebe-se que o crescimento no interior foi bastante expressivo para a rede. Já na Figura 19, ao se comparar a região metropolitana da grande Aracaju, que é composta pelos municípios de Aracaju, Barra dos Coqueiros, Nossa Senhora do Socorro e São Cristóvão, é possível ver uma evolução menos discrepante. Como se vê, a região metropolitana da Grande

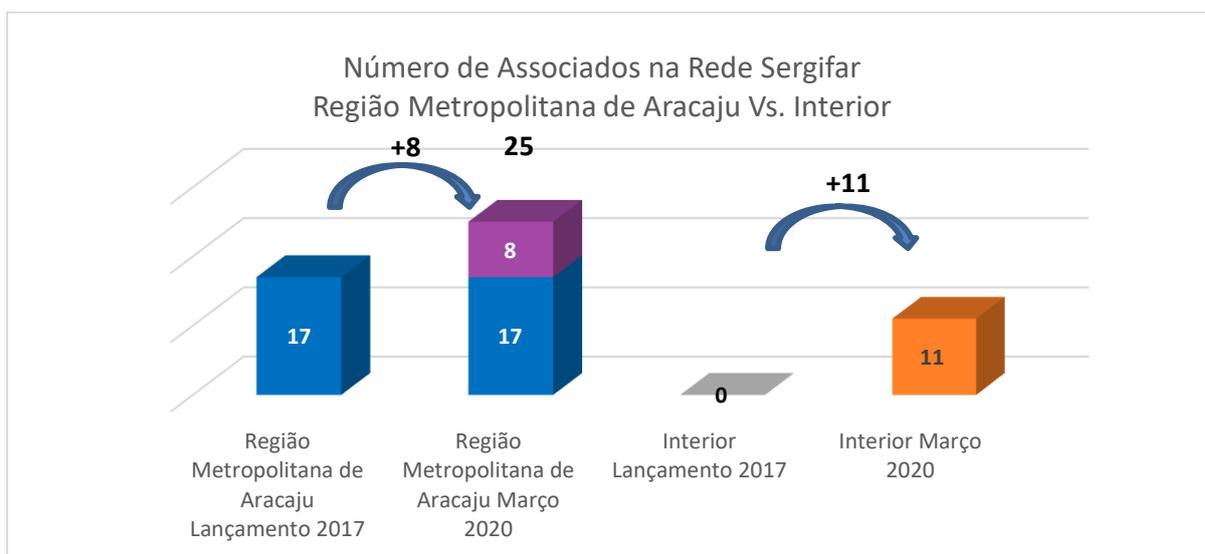
Aracaju saiu de 17 associados para 25, um aumento de 8 membros. Já na região do interior do estado saiu de zero para 11 membros situados em 10 municípios. Algo mais equilibrado entre as regiões mais próximas da capital e as localidades do interior.

Figura 18 – Evolução da Rede Sergifar (Região Metropolitana de Aracaju vs. Interior)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2020).

Figura 19 – Evolução da Rede Sergifar (Região Metropolitana de Aracaju vs. Interior)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2020).

Nós começamos aqui em Aracaju e no interior. Hoje temos farmácias em Malhador, Poço Verde, Itabaiana, Maruim, Japaratuba, Lagarto. Tem sido meio a meio, tanto no interior quanto na capital. O associado do interior que não tenha como se deslocar

para uma reunião, no outro dia ele está sabendo de tudo que aconteceu. É como se ele estivesse na reunião (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Mesmo com um crescimento significativo na região metropolitana de Aracaju, fica evidente a migração para periferias e cidades no interior do estado, um movimento que é efeito direto da concorrência e agressividade das grandes redes dentro do varejo farmacêutico.

Mas as redes cresceram em número de lojas, o mercado de Aracaju comprometeu muito com a chegada das redes (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Tem redes saindo da capital e indo para os interiores (Entrevistado 2 – Gestor).

De qualquer forma, ainda existe uma lacuna grande de mercado que pode ser conquistada pela Rede Sergifar, tanto no interior como na capital sergipana. Dos 75 municípios do estado de Sergipe, apenas 13 contam com a presença da rede Sergifar. Isso significa que menos de 20% dos municípios foram conquistados pela presença da rede dentro do estado. Essa estratégia está em linha com Neto e Castro (2018), uma vez que as grandes redes de farmácia estão buscando locais mais populosos e com uma renda mais elevada, como as capitais e regiões mais populosas, assim expandir para o interior parece uma alternativa a esse tipo de movimento que vem acontecendo.

Aqui na capital ainda tem bastante lugar, porque existem outras redes que estão crescendo também. Pelo número de lojas que tem de farmácia no estado tem muito lugar pra crescer ainda (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Dentro do seu processo de expansão, a Rede Sergifar parece ter acertado quanto a sua ideia de tentar chegar a outros municípios, apesar de ser um desafio logístico, a rede já conta com soluções e mecanismos para que as assembleias possam ser acompanhadas mesmo de lugares mais distantes.

5.3.2 Diversificação

A diversificação consiste em agregar outros segmentos da cadeia de valor à rede já existente. Como a Sergifar é uma rede exclusivamente composta por farmácias independentes, não se tem buscado esse tipo de estratégia dentro da organização. Apesar de interessante, essa ação não está no planejamento da rede nem é muito bem vista pelos seus membros. Para a

Sergifar o importante é focar nos seus pontos fortes, e isso significa o varejo farmacêutico, o que está em linha com a ideia de Penrose (2006) onde à medida que se acrescentam novas atividades, a produtividade diminui e corroborada por Coad (2007), quando o autor afirma ser mais prudente melhorar o que já existe antes de correr riscos externos.

Não. É melhor fortalecer o Varejo. Fortalecer, conseguir recuperar o espaço que nós perdemos para as grandes redes que entraram no estado (Entrevistado 2 – Gestor).

Não, porque a rede é rede associativa de farmácias, não tem como entrar um outro tipo de ramo (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Não, todas as empresas dentro da Rede são farmácias. Se tivesse outra empresa sem ser do ramo não teria como participar, porque a nossa finalidade é comprar e vender remédios, então, se entrar outra atividade ela não vai se agregar com a gente. O nosso objetivo é agregar, somar (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Apesar de apenas farmácias independentes fazerem parte formalmente da rede como associados e outros segmentos como laboratórios farmacêuticos e distribuidores não poderem se associar, fica evidente que essas entidades têm uma relação de muita proximidade com a rede, atuando como parceiros.

Se diretamente não são associados, essas parcerias aproximam essas organizações a ponto de serem consideradas como fazendo parte da rede pelos associados. Essa relação de proximidade tem contratos, condições, como obrigações e benefícios para ambos os lados, e é reconhecida pelos membros como se os laboratórios e distribuidores também fizessem parte da rede de uma certa forma.

A rede hoje é composta apenas por farmácias, mas existem os parceiros. Apesar de não fazerem parte da rede existem parcerias. Indiretamente eles fazem parte da Rede. A gente tem contrato com distribuidores que que a gente ganha uma parcela naquela compra. É um parceiro. Ele não pode integrar a gente porque ele é um e a gente é outro (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, só farmácias. Mas nós firmamos parcerias com diversos laboratórios. Pronto, a gente tem uma parceria com esse laboratório, que a gente tem um termo de compromisso, que ele não pode vender esse medicamento pra nenhuma farmácia que não seja participante da Rede Sergifar (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Sim, então, a gente entrou em contato com determinado laboratório, mostra interesse em ter um produto, por exemplo, um polivitamínico de marca própria. E então esse polivitamínico vai ser fabricado exclusivamente para a Rede, então nós fazemos a negociação preço/quantidade, o *design* da embalagem, todos esses detalhes, aí a gente negocia, faz um trabalho de *marketing* e ele lança, e por exemplo, manda pra rede, e aí o laboratório fala, nós podemos fazer marca própria, mas precisa comprar X, então existe uma quantidade mínima pra você ter um produto só seu (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Essas parcerias são muito importantes e são levadas muito a sério pela rede. Um dos benefícios mais importantes adveio dessa relação. Os produtos de marca própria são fruto desse comprometimento entre os segmentos, para desenvolver produtos que levem o nome da rede mas com o auxílio técnico dos laboratórios, para que os produtos desenvolvidos tenham a qualidade esperada e a produção assegurada.

Os produtos exclusivos também são firmados e criam esse vínculo próximo entre as organizações. Então, apesar de não fazerem parte da rede como membros diretamente, os laboratórios e distribuidores fazem parte de maneira indireta, mas com uma relação de negociação muito próxima. A busca pelas melhores parcerias é constante, não só por melhores condições comerciais, como pelo desenvolvimento de novos produtos para melhor atender o público da rede.

[...] sempre estão acontecendo novas (parcerias). Nós temos agora sabonete íntimo feminino. Temos o lubrificante íntimo também, antigripal. Nós agora estamos para fechar negócio com a vitamina C e outros itens. E a gente quer isso, porque o cliente fica cativo aquele produto e ele só compra na Rede Sergifar (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

A gente faz através do modo de parcerias, as parcerias são importantes para fazer com que a Rede continue crescendo. É mais... a parceria, a exclusividade ela é mais fácil. Só que as boas, as tops parcerias ainda é um negócio meio difícil por causa da produção (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Não, só farmácias. Eu acho que tem que ser só farmácias porque hoje nós fechamos acordo com vários distribuidores. E tendo apenas um distribuidor, ficaria focado apenas em um, ficaria muito exclusivo, o que seria ruim, não podendo fazer muitos acordos e negociações, podendo até atrapalhar o crescimento da Rede (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

As parcerias são importantes, pois mantêm um certo grau de autonomia com os fornecedores, garantindo o poder de escolha da Rede Sergifar, caso oportunidades mais vantajosas ou novas oportunidades venham a surgir. Essa escolha é um ponto de justificativa para que distribuidores e laboratórios não façam parte da rede, e assim, manter uma proteção maior dos associados e das farmácias independentes que são membros, que foi o propósito que a rede foi fundada.

Não tem chance de acontecer, porque a gente com fornecedor já somos parceiros (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Não tem condições de ter outros elos dentro da Rede (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Não vejo ainda esse pensamento não. Pode ser que seja uma ideia futura, mas isso ninguém nem citou. Precisa resolver muita coisa básica pra pensar depois em dar um passo desse. Essa expansão pra outros territórios você precisa estar melhor alicerçado, mais padronizado (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Para um futuro próximo, não existem planos para trazer outros tipos de negócios para dentro da rede como associados. O plano de ação tem sido melhorar as parcerias existentes e continuar crescendo a rede aumentando o número de associados e com isso poder conquistar maiores benefícios e firmar melhores parcerias. Assim, como estratégia de crescimento, vê-se que a Sergifar implementou uma diversificação indireta, tendo ganho de benefícios citados por Wegner e Padula (2010) como ampliar sua variedade de produtos, visto que os laboratórios e fornecedores têm o *know-how* da produção e a Sergifar tem o ambiente para vendê-los.

5.3.3 Verticalização

A verticalização visa que a rede integre novos elos da cadeia de valor, crie filiais próprias, franquias ou estabeleça empresas fornecedoras. Esse tipo de estratégia para a Sergifar no momento está apenas no planejamento, dado o seu estágio de desenvolvimento. Por exemplo, para se desenvolver um centro de distribuição pela própria rede, seria necessário um tamanho muito maior do que a rede tem hoje, além de outros entraves.

Tem projeto para distribuidora, só que como a rede não pode comprar, tem que se mudar o CNPJ, virar uma cooperativa. Agora isso requer dinheiro. Investimento. Tem que crescer mais pra conseguir porque teremos funcionários em maior número. Aluguel. Farmacêuticos. Tem muita coisa para poder chegar até aí (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, porque o CNPJ não permite, a rede é uma associação sem fins lucrativos. O CNPJ da Rede Sergifar só pode comprar na verdade é: imobilizado, brindes, etc. (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Um desses entraves, como visto, é o próprio tipo de CNPJ e as regras que compõem a rede Sergifar. Para que tal ação pudesse ser realizada, teria que se mudar a estrutura atual da rede. Isso pode implicar um custo muito alto, maior do que o benefício alcançado com essa mudança. Pode ser algo que se enquadre dentro do planejamento da rede no futuro, mas no momento atual não existe nada concreto com relação a implementação de tal projeto.

Nós podemos até colocar um distribuidor. Porque a Rede Sergifar, talvez pudesse fazer isso pelos sócios fundadores. Um centro de distribuição para todos os sócios como essas grandes redes. Ele coloca na sede um depósito. Mas, porque ainda estamos começando, hoje nós temos sacolas de marca própria. Ficando no depósito da rede. Mas lá na frente eu creio que possa ter um distribuidor da rede, facilitando para os associados, para ser mais direto (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Não. Também não como um CD. Sabe porquê? Porque o custo fica muito alto. Você tem um custo muito alto. Ah, então quando vocês crescerem muito vocês vão colocar um Centro de Distribuição? Não. O custo vai aumentar em muito o negócio. Porque como funciona hoje? Eu vou comprar um determinado produto, antigripal e aí o laboratório diz, quero colocar esse produto pra vocês venderem e a gente diz, a gente compra. Você vai colocar em fulano de tal pra ele receber esses produtos e a gente vai desocupar dele usando a operação logística dele. Tá certo. Negocia com o distribuidor e eu vou precisar de um espaço dentro da sua distribuidora, para ele negociar esse produto e eu preciso de tanto tempo de prazo pra tirar ele, e eu preciso de exclusividade por isso, você me cobra quanto? Cobre X, pronto. Isso é agregado ao valor, é passado aos associados e é avisado. Olha produto tá lá. [...] redes com 10, 12 lojas, hoje, no nosso estado, não tem distribuidora não, é tudo muito caro. É muito caro, é uma despesa desnecessária. É melhor comprar o estoque do cara, e dizer, olhe vou comprar seu estoque, e eu quero que você vá mandando para mim à medida que eu for precisando, mas você deixa aí guardado (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Ela começar a distribuir poderia ser mais interessante, porque aí ela faria os acordos não com os distribuidores e sim com os fabricantes, com as indústrias. Mas isso acho que só lá pra frente, porque tem que ter uma estrutura, que ela compraria e teria que distribuir para os associados. Ou uma compra direcionada pra cada ou ela fazia e distribuía (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Para alguns membros, agregar um centro de distribuição (CD) ou mesmo uma distribuidora não é viável pelos diversos entraves fiscais que teriam que ser ultrapassados. Tempo e recursos teriam que ser empenhados, e por si só, seria um grande desvio na estratégia atual da rede. Seria necessário uma estrutura muito grande para valer a pena tal empenho. Uma estratégia mais viável é a utilização das parcerias para um melhor preço com os distribuidores, como a rede já está fazendo, e sempre implementando melhorias nesse sistema.

Logo, não é de muito interesse o controle das cadeias de distribuição pela rede Sergifar, uma vez que já são produzidos em volume necessário e com as características requisitadas pela rede na sua fabricação. Apesar de Wegner e Padula (2010) colocarem como desenvolvimento de produtos exclusivos e não disponíveis a concorrência, essa situação não é muito aplicável para a Sergifar, uma vez que esse controle da cadeia não é interesse e já existem sinergias através das parcerias.

Apesar de parecer uma boa estratégia, é preciso tomar cuidado para não ter problemas futuros. Uma análise superficial e implementação de estratégias erradas podem gerar problemas

graves para a rede. Agregar outros serviços que são específicos sem saber os ganhos serão reais ou que se encaixem com a estratégia podem causar grande instabilidade para a rede e seus associados.

Dentro da verticalização, a abertura de lojas próprias, no modelo de franquias, parece estar mais próximo para a rede do que a implementação de estruturas de distribuição. Como pode-se ver dos entrevistados, os projetos existem e foram pensados dentro das opções da Rede Sergifar mas ainda não está na hora ou o momento não se mostrou oportuno para a sua implementação.

Tem projeto mas é um projeto adormecido. É para um futuro, mas existe. Mas é um Projeto que beneficiaria a rede quando tivesse mais maturidade (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, hoje nós ainda não comentamos sobre isso. Mas isso é viável, é muito importante. Outro dia nos estávamos pensando em fazer um negócio desse. Nós, outros donos de farmácias. Mas nós estamos vendo a dificuldade de juntar as pessoas. Mas hoje, com a quantidade de sócios que nós temos, já podemos pensar nisso aí. Porque isso seria muito bom pra rede, porque aumentaria o número de lojas rápido. Porque se juntar 10 pessoas, hoje já tem como juntar, mas ainda não sentamos ainda pra conversar sobre isso, mas temos que conversar como continuar crescendo. Tanto crescer no financeiro como individual, como uma Rede. Porque num negócio desse, no mínimo dá para abrir duas lojas por ano. Tínhamos um colega de farmácia, e na época não encontramos sócios na época para somar. Porque se juntar com 10 pessoas no mínimo, por ano abre 10 farmácias, e reverteria o dinheiro pros sócios que abriram. Mas ainda não dá pra fazer isso, porque precisa ter um gestor exclusivo para tomar conta dessa estratégia. E continuaria como se fosse um extra (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Não, ainda não surgiu essa ideia não. Não sei nem se prevê isso no regulamento da rede. No seu estatuto (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Ainda não tem essa evolução, mas pode vir acontecer, agora mais por questão de afinidade. Tipo, não vai ser um negócio que vai ser levantado por ser um mercado melhor. Vai ser porque eu me dou bem com você, a gente tem afinidade e é uma sociedade, porque eu não posso abrir sozinho e preciso de um parceiro pra abrir comigo. Acho que se acontecer vai ser por causa disso. (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Não seria assim, para todos, mas para aqueles que quisessem. Entrar com o capital uma cota para cada e quem se interessasse (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

A rede não pode abrir franquias sob o seu CNPJ, mas nada impede que os próprios associados juntem forças e dividam os recursos necessários para abrirem novas lojas da rede. Através de um sistema de cotas, seria possível aumentar o número de farmácias da rede sem a

necessidade de captação de novos associados. Por meio dos próprios integrantes da rede seria possível fazer esse crescimento.

A alternativa se mostra interessante para a rede quando ela estiver numa fase mais madura, quando não tiver muito mais opções de crescimento e poderia tentar um crescimento orgânico com os membros que já estivessem dentro da própria rede. Porém, no momento, tais ações se encontram apenas como alternativas futuras.

5.3.4 Horizontalização

Na horizontalização, existe a cooperação com outras redes. Ou então, a estratégia de se adquirir redes já existentes, ou promover a fusão entre duas redes existentes. Como a Rede Sergifar é a primeira rede de farmácias independentes do estado de Sergipe, fica difícil pensar em estratégias como está no momento.

No início da rede existia um grande desejo de se entrar para a Febrifar (Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias), que é uma rede formada por outras redes. No entanto, a rede ainda não está desenvolvida o suficiente para ter acesso a essa federação. Mesmo sem ter chegado a esse patamar, o objetivo de se ter acesso a Febrifar ainda é perseguido pela Sergifar.

Faz dois anos que estivemos na FEBRAFAR, para a rede se associar a eles e poder ter o benefício deles. Mas a estrutura deles lá é muito grande, é muito organizado. A gente tem que tá todo padronizado com um sistema só. A gente pensou lá atrás mas no momento (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...] primeiro a gente precisa organizar aqui (Sergifar) a nossa, para pegar a nossa mais organizada e colocar em outra mais organizada ainda (Entrevistado 2 – Gestor).

Ainda está, mas é aquele negócio. Pra se entrar na FEBRAFAR tem que ter um quantitativo bom de farmácias associadas. E a gente está chegando lá. Assim que chegar, porque pra você adentrar e fazer parte da Febrifar, tem um custo. Querendo ou não é um custo um pouco alto. E justamente a gente tendo mais farmácias associadas a nossa verba de mídia irá aumentar e assim a gente pode entrar na FEBRAFAR, porque aí a gente vai ter como arcar com o preço da adesão. Há dois anos atrás pra Rede Sergifar, se a Rede Sergifar fosse fazer parte da Febrifar só a taxa de adesão era no valor de 10 mil reais. [...] Se a gente finalizar esse ano com 80 90 farmácias associadas, a gente já pode ver porque a gente vai ter poder pra isso. Porque a farmácia entrando, nós teríamos mais desconto, um poder de compra maior e mais verba de mídia (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Existe a ideia de a gente se associar a uma federação. Mas existem algumas exigências que a gente ainda vai ter que cumprir, para que a gente consiga entrar numa associação a nível nacional [...] Eu acredito que seja número, mas acredito que seja quantidade de associados (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Outro desafio para poder participar de uma rede maior é o aumento nos custos de manutenção da rede e nos custos para se entrar nessa rede. É preciso ter uma estrutura financeira organizada e desenvolvida para não forçar os associados, fazendo com que se torne mais negativo do que positivo a entrada em uma outra rede.

Caso a Sergifar continue crescendo como está agora, será questão de tempo até ter os recursos necessários para se chegar a esse patamar. A rede já teve contato com a Febrifar e teve certa proximidade, conhecendo os procedimentos e sabendo os requisitos necessários para se fazer essa transição. Esse tipo de aproximação levou a Sergifar conseguir benefícios sem ter que necessariamente entrar para a Febrifar. Wegner e Padula (2010) colocam a cooperação entre redes como horizontalização e como é possível ver, a Sergifar tem implementado com bastante eficácia. Mesmo que essa cooperação se dê de uma maneira mais indireta e menos sólida do que uma entrada formal na Federação.

É como se a gente fosse hoje um sócio honorário, o cara que entrou, não paga pra estar lá dentro, mas está lá dentro. Mas não consegue ter todos os benefícios. Porque pra você entrar numa rede desse tamanho aí sim, eles estipulam 60 associados, uma mensalidade de tantos mil. Uma compra, uma padronização, entende? E assim, eu acho que a turma ainda não está preparada para isso não (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Se não for do jeito que eles querem não funciona. Hoje é mais o modo de operar do que o tamanho. A gente resolveu aqui em Sergipe mesmo se expandir aqui, a gente melhorar a gente aqui e depois a gente partir para uma coisa maior. Mas eu acho que a parte mais difícil hoje é as lojas estarem identificadas. Colocar visível que está farmácia faz parte da Rede Sergifar, mas muitos tem essa resistência muito grande. Eu sempre falo isso, mas é difícil mudar assim rápido (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Apesar de entrar para Febrifar não ser um objetivo tão forte como era no passado, continua como algo a ser percebido graças aos benefícios que se teria acesso e uma maior profissionalização da rede como um todo. O presidente da rede tem o papel importante de guiar a rede na direção certa a depender das condições que são apresentadas para a rede e o que irá render mais benefícios ao longo de sua gestão e planejamento realizados.

As metas dessa gestão eram que se tinha que aumentar o número de associados, aumentar as vendas da rede e aumentar o número de produtos de marca própria. Esses objetivos foram perseguidos com o aval dos associados, trazendo maiores benefícios para a rede no

momento. É possível que quando se mude a presidência outras metas e objetivos possam ser traçados a depender do momento da rede.

Acredito que seja um objetivo, não é uma coisa que está tão forte hoje como foi lá atrás. De presidente a presidente a coisa mudou muito. Não é que era melhor com antes e agora ficou pior, e vice-versa. É porque o foco de cada presidente é um que tinha mais uma estrutura de padronizar, de organizar. O outro tem mais um tato comercial, o atual presidente está mais preocupado questão de comércio, de fazer bons negócios. Até mesmo porque quando ele entra, ele escolhe a diretoria, e aí discute quais os passos que a gente precisa tomar durante os dois próximos anos. Porque como ele sabe que é um cargo que ele não vai ficar pra sempre espera-se que ele tenha determinado objetivo a ser alcançado. Então lá atrás precisava-se aumentar o número de sócios, aumentou-se o número de sócios. Precisava aumentar vendas, aumentou vendas, precisava aumentar o número de marca própria, aumentou. Então esses três objetivos foram definidos no mandato dele foram feitos (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Outra preocupação para os associados é que a Sergifar é uma rede sem fins lucrativos e entrar em uma outra rede, ou uma fusão com outra rede, poderia acarretar em mudanças no modo de operar da rede e na sua interação com os seus associados. Como a Sergifar não tem fins lucrativos, todos os benefícios alcançados são voltados para a rede e seus associados. Isso ajuda com o propósito de união, uma vez que os ganhos são divididos por todos os membros.

Se for pra se juntar e trazer benefícios, tudo bem, mas eu acho que outra Rede não quer, ela não vai querer porque nós somos associados sem fins lucrativos, e essas redes têm fins lucrativos, só para nossas próprias empresas mesmo (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Com relação à Rede Sergifar adquirir outras redes, é algo bem difícil, pois em Sergipe não existem outras nos moldes da Rede Sergifar. Fundir com outra rede poderia implicar em forçar os associados a se adequarem a condições indesejáveis, fazendo com que se torne mais negativa do que positiva a entrada em uma outra rede. Até o momento, tal ação é vista como uma possibilidade remota, não sendo muito provável que aconteça. Suen e Kimura (1997) e Wright, Kroll e Parnell (2000) preconizam que a fusão é uma estratégia utilizada para se obter economia de escala, mas a Rede Sergifar já tem esse ganho e não se faz necessário abrir mão do controle e das estratégias da empresa para conseguir esse benefício no momento.

Qual? Não tem. A Rede Sergifar é a primeira. Já tentaram, tem outra aí, mas o objetivo dessa é só compras. Não oferece nada a mais que isso. Não oferece produtos de marca própria. Não tem um *marketing* não tem um *Merchan*, entendeu? Não tem uma divulgação não tem uma mídia na Tv, é só compras. A única rede hoje genuinamente sergipana registrada é a Sergifar no estado de Sergipe. Muitas farmácias

independentes participam de outras redes. Agora redes de outro estado, tem Rede Med (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Existe de como uma alternativa de se o barco afundar, é outra rede que é uma rede grande que é do sudeste, tomar conta desse mercado. Que tem outras redes muito mais fortes. E aí como esses presidentes se conversam e essas redes fazem parte da Febrafar, sempre tem ideias de se juntar. E ainda não se acha que é o momento, porque o seguinte. É uma cartada final pra coisa não se desfazer porque na hora que se juntar você perde o controle, porque quando ocorre a junção não tem cadeira pra ir pra Bahia ou pra minas, você vai receber de cima a baixo. Os caras negociaram e você aceita, ou você vai pra eleição lá e você tente convencer 51% da turma que tá errado. E aí a coisa é muito difícil. A Rede Sergifar é a única rede no estado que tem contato com a Febrafar (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Existem outras redes, mas não oferecem os mesmos benefícios que a Sergifar. Oferecem apenas descontos, ampliando o poder de compra, mas não possibilita participar das tomadas de decisão, trocar experiências com outros membros em um ambiente em que isso seja estimulado, não oferecem produtos de marca própria e nem reverterem os ganhos para que sejam exclusivamente divididos por todos na rede.

Além de outros benefícios como propaganda e promoções, a Sergifar tem presença local, o que facilita a participação dos seus membros nas decisões que são realizadas por assembleias e depender das condições que são apresentadas para a rede e o que irá render mais benefícios ao longo de sua gestão e planejamento realizados.

Apesar de não ser descartada como possibilidade, fundir-se com outra rede ou migrar para outra rede é vista como último recurso para manter a rede ativa. Isso porque a entrada em tal rede significaria uma mudança no comando da rede para outro estado, dificultando a participação dos membros na tomada de decisão e no planejamento da rede.

Dessa forma, encerra-se este capítulo com a análise dos resultados dessa pesquisa, e apresenta-se no capítulo seguinte a conclusão do estudo.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo analisar as estratégias de crescimento, segundo a tipologia proposta por Groß (2003) adotadas pela Sergifar, com vistas a alinhá-las junto às farmácias independentes não associadas a nenhuma rede e aos seus membros já associados. A fim de alcançar esses objetivos, por meio deste trabalho de natureza qualitativa descritiva, foram realizadas entrevistas com os gestores da rede e com membros e em seguida feita a análise do conteúdo coletado. Além das entrevistas, outras fontes de coleta também foram utilizadas como documentos e mídias sociais da entidade. Essas informações coletadas responderam os objetivos específicos que ajudaram a entender melhor o problema geral.

O primeiro objetivo específico foi descrever a rede e seu estágio de desenvolvimento por meio de sua trajetória (evolução ao longo do tempo) e de sua estrutura organizacional. Essa parte foi importante para entender em que fase de desenvolvimento a rede se encontra e como isso conversava com as estratégias que a Rede Sergifar usou para crescer e se desenvolver. Para isso foram utilizados dois *Frameworks*, criando um único pela adaptação dos dois e o aplicando à Sergifar. Pôde-se perceber que o desenvolvimento da Sergifar estava em linha com os modelos encontrados na literatura em relação ao tempo necessário para o desenvolvimento de uma rede. A análise de sua trajetória também evidenciou pontos não tão comuns na literatura, como a contratação de pessoal específico para o crescimento da rede e a redução das barreiras de entrada na rede ao longo do seu desenvolvimento. Ademais, para a Sergifar, a fase de desenvolvimento mostrou-se a mais duradoura na sua existência. Pôde-se perceber também, que diversos elementos já consolidados na literatura entre eles: as vantagens e desvantagens, benefícios e entraves, foram encontrados na Rede Sergifar, confirmando o que já se tem visto na literatura. Portanto, é possível concluir que os modelos propostos na literatura são uma boa representação da prática, tanto do processo de formação da rede quanto do seu desenvolvimento, mas ainda precisam incorporar outros elementos como diminuição das barreiras de entradas e contratação de pessoas ligadas ao desenvolvimento da rede.

Em seguida, fez-se a identificação do perfil dos membros da Rede Sergifar e dos potenciais membros junto com as características ideais para fazerem parte da rede. Essa parte também foi importante para saber se existia algum perfil específico e como isso afetou as estratégias utilizadas pela rede ao longo do seu desenvolvimento. Como ficou evidente, apesar de ser formada por um grupo heterogêneo com relação à experiência dentro do mercado, existem características desejáveis, não existindo um perfil fixo, mas requisitos bem definidos que vão de exigência mínima de experiência, critérios geográficos e de idoneidade. Esses traços

prezam por evitar conflitos na rede e selecionar membros que possam contribuir com a troca de experiências e que todos possam evoluir juntos, cada um no seu ritmo. Com isso, conclui-se que o perfil dos membros vai além de características e competências pessoais, critérios geográficos e comerciais também se apresentam como componentes importantes na seleção dos potenciais membros para a rede. Além do mais, as estratégias básicas conseguem suprir a maior parte dos anseios desse grupo heterogêneo.

Por fim, descrever as estratégias de crescimento utilizadas pela Sergifar com base no modelo de Groß (2003). Para a análise, foram definidas duas categorias de análise com seus respectivos elementos baseado no modelo. Como categorias têm-se as estratégias básicas e estratégias complementares. Os elementos foram respectivamente escolhidos para saber quais os mais significativos dentro do seu processo de expansão, Penetração de mercado e Eficiência fazendo parte da categoria de análise das Estratégias Básicas e Internacionalização, Diversificação, Verticalização e Horizontalização como elementos da categorias das Estratégias Complementares.

Pelo estágio de desenvolvimento da Rede Sergifar, as estratégias básicas foram fundamentais para seu crescimento, sendo a categoria que teve maior peso e impacto dentro da sua trajetória. Nessa categoria, o elemento penetração de mercado mostrou-se o mais significativo para o crescimento da rede com relação ao seu tamanho e o elemento eficiência mostrou-se importante para o desenvolvimento dos membros da rede e de suas empresas. A rede também não se encontra num estágio de desenvolvimento suficientemente avançado ao ponto de precisar recorrer as estratégias complementares do modelo. Ainda pode-se utilizar das estratégias básicas para continuar reforçando os seus pontos fortes. No entanto, já existem projetos para implementar algumas estratégias complementares, como a horizontalização e paralelos importantes puderam ser feitos, como o processo de buscar associados no interior com a estratégia de internacionalização proposta pelo modelo e as parcerias com distribuidores e fornecedores dentro da diversificação. Diante isso, pode-se concluir que as estratégias básicas devem ser a prioridade inicial do desenvolvimento da rede, sendo as que trazem mais benefícios diretos nessa etapa inicial para os seus membros associados e para a rede de modo geral, deixando as estratégias complementares em segundo momento quando a rede não tiver mais conquistando benefícios significativos com as estratégias básicas.

Com a análise dos objetivos específicos, conseguiu-se responder ao problema geral de pesquisa, onde as estratégias básicas do modelo de Groß (2003) foram essenciais para atrair novos associados e tiveram papel fundamental quando somadas a outras práticas como a contratação de pessoal específico para o desenvolvimento da rede e a redução das barreiras de

entrada, adaptando-se essas condições na medida em que a rede ia crescendo. Esses fatores fizeram o diferencial para que a Rede Sergifar pudesse mais do que dobrar o número de associados nesse período e continuar crescendo.

6.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como pesquisas futuras, poder-se-ia aplicar o modelo a outras redes, em outras regiões e comparar os resultados com os encontrados na presente pesquisa. Compreender em outros mercados a dinâmica entre as estratégias básicas de crescimento e como elas conversam com o tempo de desenvolvimento da rede. Outra possibilidade é a realização de estudos quantitativos para se quantificar o nível de importância que cada elemento e categoria das estratégias de crescimento tiveram no desenvolvimento da rede, abordando redes em estágios mais avançados de desenvolvimento.

Os estudos sobre o desenvolvimento de redes precisam ser aprofundados e outros setores em consolidação estudados para entender melhor o papel dos pequenos empresários nesses setores e como eles podem se organizar para contrapor a concorrência de grandes empresas.

6.2 LIMITAÇÕES

O presente trabalho também apresenta limitações, ao ponto que o estado de desenvolvimento da rede não permitiu perceber os resultados das estratégias complementares, pois algumas ainda não foram implementadas. Outra limitação está ligada a ser um estudo de caso único, dentro de um mercado específico e região geográfica. Apesar de trazer mais evidências para a literatura, comprovando pontos importantes, estudos adicionais com outras redes fazem-se necessários para abordar novas temáticas e novos cenários mercadológicos.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo – SP: Atlas, 2000.

ANSOFF, H.I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, n. 35, 113-124, 1957.

ANTUNES, L. G. R. *et al.* As racionalidades instrumental e substantiva presentes na formação e desistência de redes de cooperação interorganizacionais. In: **VIII Colóquio de Redes, Estratégia e Inovação.** São Paulo, 2017.

ANTUNES, L. G. R. *et al.* O Processo de formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais: uma proposta de framework. In: **XI Congresso de Administração Sociedade e Inovação.** Rio de Janeiro, 2018.

ANVISA. **Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico 2016.** Brasília – DF, 2017.

Disponível em:

<http://portal.anvisa.gov.br/documents/374947/3413536/Anu%C3%A1rio+Estat%C3%ADstico+do+Mercado+Farmac%C3%AAutico++2017/3179a522-1af4-4b4c-8014-cc25a90fb5a7>

Acesso em: 15 mai. 2019.

BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** São Paulo – SP: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia.** Bookman Editora, 2016.

BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n.3, p. 31-42, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOMFIM, L.C.S.; TEIXEIRA, R.M. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BUHLER, R.; SCHREIBER, D. Análise Compreensiva de Benefícios Proporcionados para as Empresas de Pequeno Porte através de Redes de Cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 3, p. 37-50, 2015.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo – SP: Atlas, 1999.

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

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 3ª ed. São Paulo – SP: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo – SP: Paz e Terra, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT press, 1962.

CLARK, S. **Dinâmicas e Perspectivas do Mercado Farmacêutico e Consumer Health**, QuintilesIMS World Review Conference (QuintilesIMS), Agosto 2017. Disponível em: http://sindusfarma.org.br/arquivos/sydney-clark-quintilesims_ago2017.pdf. Acesso em: 23 nov. 2018.

COAD, A. **Firm growth**: A survey. 2007.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA (CFF). **Dados 2018**. Disponível em: <http://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2018>. Acesso em: 04 abr. 2019.

CONSENTINO, C. G.; DE CARVALHO, R. P.; GOULART, I. B. Formação e desenvolvimento de redes formais de micro e pequenas empresas: Um estudo de caso de uma sociedade de propósito específico. **Revista ESPACIOS** Vol. 38 (Nº 28) 2017.

COSTA, A. **Contabilidade Gerencial**: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado, FEA, Universidade de São Paulo, 2001

CRESWELL, J. W. Mapping the field of mixed methods research. In: **Journal of Mixed Methods Research**, Vol. 3, No. 2., p. 95-108, 2009.

CARVALHO, J. F. *et al.* A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. **REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.

DE FREITAS, M. A. C. **Estratégias empresariais do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte**. TCC – UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

FERREIRA, A. A.; OLIVA, F. L. Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: uma experiência com empresas de base tecnológica. In: BOAVENTURA, J. M. G. (Org.). **Redede negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: SaintPaul, 2006.

FIA. Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP). **Varejo Farmacêutico no Brasil [Guia Completo 2018]** Disponível em: <https://fia.com.br/blog/varejo-farmaceutico/>. Acesso em: 03 fev. 2019.

GEBRAN, M. E.; NASSIF, V. M. J. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? Um estudo exploratório. In: Encontro Anual da FEA-USP - SemeAd, 16. 2012. **Anais...** SP: SemeAd: 2013.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Os Fatores Sociais e de Dependência de Recursos com Condicionantes da Emergência de Redes de Negócios: Discussões a Partir do Caso da Rede de São Roque. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**; v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GROß, W. Strategische Entwicklungsrichtungen für Verbundgruppen des Handels. **Praxis des Kooperationsmanagements**, Frankfurt, 2003.

GUIA DA FARMÁCIA. **Grandes redes de farmácias e drogarias já representam mais da metade do segmento**. 12 mai. 2016. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/grandes-redes-de-farmacias-e-drogarias-ja-representam-mais-da-metade-do-segmento/> Acessado em: 20 abr. 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-taxa Acessado em: 14 de fev. 2019.

KAMAU, D. G.; MCLEAN, G. N.; ARDISHVILI, A. **Perceptions of business growth by women entrepreneurs**. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1999.

KILDUFF, Martin; TSAI, Wenpin. **Social networks and organizations**. Sage, 2003.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; QUATRIN, D. R. A Formação, o Desenvolvimento e o Fortalecimento de Redes de Cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 18, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions ZéroHeure, 2000.

MOROZINI, J. F.; MARTIN, D, M, L. Identificação dos fatores que influenciam na escolha da forma de investimento em crescimento (orgânico ou inorgânico) das indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 90-109, out./dez., 2013.

MULLER, M. ICTQ - Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade. 26 fev. 2018. Disponível em: <https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/727-grandes-redes-versus-pequenas-farmacias-os-dois-lados-de-uma-guerra-comercial>. Acesso em: 24 nov. 2018.

NETO, R. A. P.; DE CASTRO, M. A. F. **Análise de aspectos sócio econômicos motivadores para a Implantação de lojas de varejo farmacêutico**. 16ª Conferência Internacional daLARES. São Paulo Latin American Real Estate Society (LARES), 2018.

OKOSHI, C. Y. **Metodologia para análise do desenvolvimento de redes de empresas a partir de suas tipologias e de suas práticas de produção**(Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PR, Brasil, 2013.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OURO FILHO, A. M.; LEON OLAVE, M. E.; DE CARVALHO BARRETO, I. D. Fatores desarticuladores da cooperação em arranjos produtivos locais: um estudo quantitativo no APL de Confecções de Tobias Barreto/SE. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 12, n. 5, 2015.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 1ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 49, 1986.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. 19ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2005.

ROCHA, E. Panorama do Mercado Farmacêutico no Brasil: Perspectivas e Desafios. IMS Health. São Paulo – Sp. Ago. 2016. Disponível em: https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/u4/Panorama%20Varejo%20Farma_Edu%20Rocha_IMS%20Health.pdf/ Acessado em: 20 de nov. 2018.

SAAB, J. Y.; CORRÊA, H. L. A Dinâmica da Gestão de Estoques do Varejo pelo Distribuidor em Redes de Suprimento de Bens de Consumo Não Durável. **Anais do VIII SIMPOI**, 2005.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília – DF, out. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso: em 18 abr. 2019.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios 2018**, São Paulo, 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf. Acesso em: 01 mai. 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo**. Dissertação de mestrado. Mestrado em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

SILVA, N.C. S.; SAMPAIO, L. G.. Planejamento estratégico e controle gerencial no varejo farmacêutico: o papel do farmacêutico diante de um mercado mais competitivo. **ÚNICA Cadernos Acadêmicos**, v. 3, n. 1, 2016.

SINDUSFARMA. Sindicato da Indústria de Produtor Farmacêuticos no Estado de São Paulo. **Relatório Anual Sindusfarma2017**. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://sindusfarma.org.br/arquivos/RAA2017-baixa.pdf>. Acesso em 12 mar. 2019.

SINGH, H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate acquisitions strategies and economic performance. **Strategic Management Journal**, v.8, p. 377-386, 1987.

SMITH, L. An evolving logic of participant observation, educational ethnography, and other case studies. In: SHULMAN, L. (Ed.). **Review of researching education**. Itasca: F. E. Peacock, 1978.

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 83-96, 2016.

SOUZA, D. B.; BALDIN, C. O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 3, p. 324-334, 2005.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

THOMPSON, A.; STRICKLAND A. **Strategic Management**, 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes de conhecimento. **Data Grama Zero, Rio de Janeiro**, v. 9, n. 2, 2008.

TONIN, G. A. *et al.* Desenvolvimento e Consolidação de Redes Interorganizacionais. 2016. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, Brasil, Mayo 2016.

VARISE, E.M. **Ações Conjuntas no Varejo Farmacêutico: cenário de mudanças**. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

- VERSCHOORE, J. R. D. S. **Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas.** Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 15-46, 2004.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração – RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, 2002.
- WEGNER, D.; PADULA, A.D. Quando as redes falham: Um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD**. Rio de Janeiro – RJ, 2008.
- WEGNER, D.; PADULA, A. Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 220-248, 2011.
- WEGNER, D.; ALIEVI, R.M.; BEGNIS, H.S.M.. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015.
- WRIGHT, O.; FRAZER, L. A multiple case analysis of franchised cobranding. **Australasian Marketing Journal**, v. 15, n. 2, p. 133, 1998.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- XAVIER FILHO, J. L. J.; GOMES JR, F.; ALVES, S.; MEDEIROS, J. J. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: reflexões inspiradas na ação social Weberiana. **Revista de Administração Mackenzie**, 16(6), 159-190, 2015.
- YAZAN, B; VASCONCELOS, I. C. O. Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 149-182, 2016.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookmann, 2010.

APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Fundação e Manutenção da Rede – História da Rede
Perguntas – Diretoria
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como surgiu a ideia para criar a Rede Sergifar? <ol style="list-style-type: none"> A – Motivos para a associação B – Objetivos Buscados pela rede na fundação C – Os objetivos atuais são diferentes? 2. Quais as principais ações realizadas pela Rede Sergifar (como rede)? 3. Como se deu o crescimento no número de lojas ao longo do tempo? Poderia contar um pouco dos avanços ao longo do tempo da criação da Sergifar até os dias de hoje. 4. Existe um PERFIL para os associados? Qual? 5. Como é o processo decisório dentro da Rede? (Assembleia, votação?)
Perguntas – Membro
<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quanto tempo você atua no setor farmacêutico? (Trajetória antes e depois da Rede) 2. Essa é sua única loja? 3. Você abriu alguma loja após a associação à rede? 4. O que a sua farmácia buscou ao associar-se à Rede Sergifar? <ol style="list-style-type: none"> A - Esses Objetivos foram alcançados?

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO – Roteiro Diretoria
Perguntas Iniciais – Seleção de Novos Entrantes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são definidas as estratégias e o planejamento estratégico da rede? 2. Dentro do processo de expansão da rede e visando aumentar o número de associados, qual seria o perfil dos potenciais membros? Quais seriam as características ideais que eles teriam que ter para fazerem parte da rede? 3. Existem a possibilidade de condicionamento de características após a entrada na rede? Existe algum caso que já tenha acontecido na Rede Sergifar? 4. Houve alguma mudança na seleção de novos integrantes desde a concepção da rede e agora nesse momento de expansão? Como isso impactou o crescimento da rede?
Penetração de Mercado
<ol style="list-style-type: none"> 5. Na sua opinião, o quão importante é a Rede Sergifar crescer em número de associados? Por quê? 6. O que a Rede tem feito para aumentar o número de associados? O que você do que tem sido feito? 7. Você acredita que a rede crescendo em número de associados, ela tem se tornado mais forte/estável? Ou o contrário? Por quê? 8. O que a Rede tem feito, ou implementado para as melhorar as vendas dos associados? A marca Sergifar tem ajudado os associados a vender mais?

<p>9. Você acha que o desenvolvimento de uma marca própria de produtos (Sergifar) contribuiu para o crescimento da Rede e para os associados? Isso ajudou ou ajuda na atração de novos associados?</p> <p>10. A divulgação e campanhas de marketing foram/são úteis para atrair novos interessados (outras farmácias independentes) para a rede? O que deveria ser mais divulgado? Por quê?</p> <p>11. Quais ações ou atitudes mais ajudaram no crescimento da rede como um todo? Quais ações para aumentar o número de associados e aumentar a visibilidade foram as mais importantes? (Diretoria)</p>
<p>Eficiência</p>
<p>12. O que a rede tem feito para os associados para trazer mais eficiência a eles?</p> <p>13. Na sua opinião a Rede Sergifar já está com as lojas padronizadas? Você acha que a padronização trouxe mais eficiência para sua empresa? Essas ações têm surtido efeito para os associados da rede? Por quê?</p> <p>14. A rede já está implementando ações que tornem mais eficientes seus processos de compra, logística, gestão, compras? Como?</p> <p>15. Essas ações foram importantes para o crescimento da rede ou apenas para os membros associados? Ou nenhum dos dois? (Ajudou o nome da rede?)</p> <p>16. Quais os serviços que seriam/ foram importantes para aumentar para que a rede fosse mais eficiente na sua opinião? Você acha que essas ações serão implementadas no futuro?</p> <p>17. Você acredita que os ganhos (de eficiência) sozinhos são capazes de promover a expansão da rede, aqui em Aracaju/Sergipe? Ou foi necessário outros tipos de ações? Como contato com lojista conhecidos, divulgação, etc.</p>
<p>Internacionalização – não se aplica</p>
<p>Diversificação</p>
<p>18. Existe alguma empresa fora do varejo farmacêutico (de outra área, laboratório, distribuidores) dentro da rede atualmente? Se sim, Qual a sua opinião sobre esta(s) empresas fazerem parte da rede ou virem a fazer parte? Você acredita que elas foram (sejam) importantes para o crescimento e melhoramento da rede? Como elas ajudaram a rede a crescer?</p> <p>19. Atrair empresas fora do varejo farmacêutico está nos planos para fazer a rede crescer ainda mais? Por quê? Quais os principais tipos de negócios, fora do varejo farmacêuticos, que seriam importantes (distribuidores, outros varejista, laboratórios)? Quais ajudariam mais a rede crescer? Por quê?</p> <p>20. Existe algum plano futuro para fazer atrair essas empresas (distribuidores, outros varejistas, laboratórios) para rede? Como está sendo feita essa ação e quais os resultados esperados? Você acha que esse tipo de ação é essencial para que a rede prospere?</p>
<p>Verticalização</p>
<p>21. Existe algum plano ou ações para a Rede Sergifar atuar em outros elos da cadeia do varejo farmacêutico? Como fornecedores (distribuidores) ou laboratórios? Qual sua opinião sobre isso e como a rede seria afetada por esse caminho?</p>

22. Existem planos para que a rede abra lojas próprias, de propriedade da rede como um todo? Uma loja “fraqueada”? Você acredita que seria benéfica para a rede tal atitude? Por quê?
Horizontalização
23. Acredito que você conheça a FEBRAFAR. Está nos planos da Rede Sergifar participar de uma outra rede no futuro? Ex: FEBRAFAR? Quais as ações que a Sergifar está tomando para alcançar estes objetivos? Quais foram os resultados até agora, e as perspectivas futuras?
24. Existem planos para a Rede Sergifar adquirir/fundir outras redes menores dentro do varejo farmacêutico? Como você veria esse tipo de ação tomada pela Sergifar? Quais as vantagens e desvantagens nesse tipo de estratégia de crescimento ao seu modo de ver? Você acha que essas abordagens são viáveis? Quais especificamente?
Perguntas Finais
25. Você acha importante as reuniões da rede para atrair novos associados?
26. Com o passar dos anos, durante a formação da Rede, houveram mudanças significativas nas estratégias de crescimento que a rede adotou? (Formação x Hoje).
27. Você se sente intimidado pelas grandes redes? Estar na Sergifar ajudou a combater esse sentimento?
28. Caso a rede fosse maior, você acha que ela seria mais estável e passaria mais segurança para os seus associados no cenário atual do varejo farmacêutico? Existem planos para se continuar crescendo? A Rede Sergifar crescer, significa uma chance maior de sobrevivência nesse mercado que passa por mudanças?
29. Quais as ações da Sergifar que mais beneficiaram os membros associados na sua visão? poderia citar um exemplo ou resultados dos benefícios alcançados? Esses benefícios são proporcionais ao crescimento da Rede em número de associados? Crescimento do faturamento, funcionários, etc?

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO – Membro Associado
Perguntas Iniciais – Seleção de Novos Entrantes
1. O que você achou do processo de seleção da Rede Sergifar? (Fácil Difícil Rigoroso?)
2. Foi difícil se adaptar após a entrada na rede? (Teve algum apoio, exigência?)
Penetração de Mercado
3. Na sua opinião, o quão importante é a Rede Sergifar crescer em número de associados? Por quê?
4. O que a Rede tem feito para aumentar o número de associados? Você concorda?
5. Você acredita que a rede crescendo em número de associados, ela se torne mais forte/estável? Ou isso tem atrapalhado? Por quê?
6. O que a Rede tem feito, ou implementado para que você venda mais sua empresa?
7. A marca Sergifar tem ajudado você a vender mais? Você acha que o desenvolvimento de uma marca própria (Sergifar) e produtos dessa marca contribuiu para o crescimento da sua empresa e para a própria rede? Isso ajudou ou ajuda na atração de novos associados?

8. A divulgação e campanhas de marketing foram/são úteis para atrair novos interessados (outras farmácias independentes) para a rede? As campanhas de marketing te ajudaram a vender mais? O que deveria ser mais divulgado? Por quê?
Eficiência
9. O que a rede tem feito por você para trazer mais eficiência? Que soluções te ajudaram a ser mais eficiente? Quais?
10. Na sua opinião a Rede Sergifar já está com as lojas padronizadas? Você acha que a padronização trouxe mais eficiência para sua empresa?Essas ações têm surtido efeito para os associados da rede? Por quê?
11. A rede já está implementando outras ações que tornem mais eficientes seus processos de compras, logística, gestão ? Como?Essas ações foram importantes para o crescimento da rede ou apenas para sua empresa, ou nenhum dos dois? (Ajudou o nome da rede?)
12. Na sua opinião, quais os serviços que foram/seriam importantes para aumentar para que a rede fosse mais eficiente na sua opinião?Você acha que essas ações serão implementadas no futuro?
13. Você já conhecia as práticas de uma empresa em rede e os benefícios antes de se associar a Rede Sergifar?
14. Você acredita que os ganhos (de eficiência) sozinhos são capazes de promover a expansão da rede, aqui em Aracaju/Sergipe? Ou foi necessário outros tipos de ações? Como contato com lojista conhecidos, divulgação, etc.
Internacionalização – não se aplica
Diversificação
15. Existe alguma empresa fora do varejo farmacêutico (de outra área, laboratório, dentro da rede atualmente? Qual a sua opinião sobre esta(s) empresas?
16. Você acredita que elas foram (sejam) importantes para o crescimento e melhoramento da rede? Como você acha que elas ajudaram a rede a crescer?
17. Quais os principais tipos de negócios, fora do varejo farmacêuticos, que seriam importantes (distribuidores, outros varejista, laboratórios) para se ter dentro da rede na sua opinião? Quais ajudariam mais a rede crescer? Por quê?Você acha que esse tipo de ação (trazer novos elos da cadeia) é essencial para que a rede prospere?
Verticalização
18. O que você acha da Rede Sergifar atuar em outros elos da cadeia do varejo farmacêutico? Como fornecedores (distribuidores) ou laboratórios?Qual sua opinião sobre isso e como a rede seria afetada por esse caminho?
19. Qual sua opinião sobre a Rede Sergifar abra lojas próprias, de propriedade da rede como um todo? Uma loja “fraqueada”? Você acredita que seria benéfica para a rede tal atitude? Por quê?
Horizontalização
20. Você conhece a FEBRAFAR? O que você acha de a Sergifar fazer parte da FEBRAFAR?
21. O que você acha de a Rede Sergifar adquirir/fundir outras redes menores dentro do varejo farmacêutico? Como você veria esse tipo de ação tomada pela Sergifar? Quais as

vantagens e desvantagens nesse tipo de estratégia de crescimento ao seu modo de ver? Você acha que essas abordagens são viáveis? Quais especificamente?

Perguntas Finais

22. Você acredita que a sua visão para o futuro da rede está de acordo com toda a rede? Por quê?
23. Você acha importante as reuniões da rede para atrair novos associados e para os membros já associados?
24. Você se sentia intimidado pelas grandes redes? Entrar na Sergifar ajudou a combater esse sentimento? Ou esse sentimento ainda continua?
25. Caso a rede fosse maior, você acha que ela seria mais estável e passaria mais segurança para os seus associados no cenário atual do varejo farmacêutico? A Rede Sergifar crescer, significa uma chance maior de prosperar nesse mercado que passa por mudanças?
26. Quais as ações da Sergifar que mais tem beneficiado a você, poderia citar um exemplo ou resultados dos benefícios? Crescimento do faturamento, funcionários, etc?
27. O que você acha que poderia ter sido diferente caso não tivesse se juntado a Sergifar? Você procuraria outra rede? O que seria diferente?