

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLÉA DIAS DAMASCENO

**REDES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA DE COOPERAÇÃO NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM
ESTUDO DE CASO NA REDE SERGIFAR**

**SÃO CRISTÓVÃO/SE
2020**

CLÉA DIAS DAMASCENO

**REDES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRÁTEGIA
COMPETITIVA DE COOPERAÇÃO NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM
ESTUDO DE CASO NA REDE SERGIFAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Departamento de
Administração do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal de Sergipe como requisito parcial
à obtenção do Grau de Bacharel em
Administração.

**Orientadora: Prof.^a Dr.^a
Rosângela Sarmento Silva**

**SÃO CRISTÓVÃO/SE
2020**

FOLHA DE APROVAÇÃO

CLÉA DIAS DAMASCENO

**REDES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRÁTEGIA
COMPETITIVA DE COOPERAÇÃO NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM
ESTUDO DE CASO NA REDE SERGIFAR**

Trabalho de Conclusão de
Curso submetido ao Departamento de
Administração do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal de Sergipe como requisito
parcial à obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Rosângela Sarmento Silva
Orientadora

Prof.
Departamento de Administração – UFS

Prof.
Departamento de Administração – UFS

DEDICATÓRIA

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho, em especial a minha orientadora.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pela força, saúde e coragem que nos permitiram a realização deste trabalho.

Aos nossos companheiros e filhos pela compreensão na ausência nos dias de sábados durante meses.

À Prof.^a Dr.^a Rosângela Sarmento Silva Neves pela paciência, crédito, esforço e ajuda nesse trabalho, nos garantindo uma possibilidade desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos diretores e gestores das farmácias componentes da Rede Sergifar pela paciência, atenção e presteza.

Aos colegas do curso de Administração pela contribuição e ajuda no levantamento dos dados.

Aos nossos amigos e colegas de pós-graduação.

Agradecemos também a todos que, de forma direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

“Existe apenas um bem, o saber, e apenas um mal, a ignorância”.

Sócrates

RESUMO

O presente trabalho tem como escopo contribuir para a melhor compreensão dos resultados dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação em uma rede de empresas, tendo como campo de estudo uma Rede de Farmácias atuante no Estado de Sergipe – SERGIFAR. Para tanto, o presente estudo objetivou compreender os fatores que motivam os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe, e, de forma complementar, de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede, com base a pesquisa de Silva (2012). Face ao exposto, essa pesquisa torna-se relevante, haja vista que cada vez mais, grandes empresas que atuam no comércio varejista farmacêutico vêm se instalando no Estado de Sergipe, afetando diretamente muitas das pequenas e médias farmácias que atuam no mercado sergipano que, para enfrentar essa concorrência e o aumento da complexidade do mercado, sentiram a necessidade de se unirem, passando a atuar de forma associada. Diante disso, percebeu-se que as pequenas farmácias vêm promovendo mudanças no mercado, se estruturando e buscando alternativas para enfrentar essas grandes redes nacionais, dentre essas mudanças, pode ser destacado o associativismo. Por essa razão destaca-se a importância deste estudo, tanto em nível acadêmico, como também social, pois o mesmo poderá ser utilizado em pesquisas futuras, e também como base de dados para os empreendedores no varejo farmacêutico que desejarem empreender no Estado de Sergipe, sejam isolados ou em rede.

Palavras-chave: Farmácia; Rede Interorganizaional.

ABSTRACT

The present work aims to contribute to a better understanding of the results of the relationships established through participation in a network of companies, having as a field of study a Pharmacy Network active in the State of Sergipe –SERGIFAR. To this end, this study aims to understand the factors that motivate the relationships established between organizations participating in a Pharmacy Network in the State of Sergipe, and, in a complementary way, how these factors interfere in maintaining the network, based on research Silva (2012). In view of the above, this research becomes relevant, given that more and more, large companies operating in the pharmaceutical retail trade have been establishing themselves in the State of Sergipe, directly affecting many of the small medium-sized pharmacies that operate in the Sergipe market which, in order to face this competition and the increased complexity of the market, felt the need to unite, starting to act in an associated way. In view of this, it was noticed that small pharmacies have been promoting changes in the market, structuring themselves and looking for alternatives to face these large national networks, among these changes, associations can be highlighted. For this reason, the importance of this study stands out, both at an academic and social level, as it may be used in future research, and also as a database for pharmaceutical retail entrepreneurs who wish to undertake in the State of Sergipe, either isolated or networked.

Keywords: Pharmacy; Interorganizational Network.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Estrutura do trabalho.....	19
Quadro 02: Critérios de confiabilidade e validade utilizados na pesquisa.....	51
Quadro 03: Categorias e elementos de análise.....	51
Quadro 04: Roteiro de entrevista para identificar a empresa associada.....	56
Quadro 05: Roteiro de entrevista para identificar a formação da rede.....	57
Quadro 06: Roteiro de entrevista para identificar a manutenção da rede	58
Quadro 07: Resumo dos principais resultados	74

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E EXPOSIÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 REDES DE EMPRESAS.....	22
2.1.1 Síntese da seção.....	31
2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS – RIOS.....	32
2.2.1 Síntese da seção.....	37
2.3 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO FARMACÊUTICO.....	37
2.3.1 Síntese da seção.....	41
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	41
2.4.1 Síntese da seção.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	49
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	49
3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	50
3.4 UNIDADE-CASO E UNIDADES DE ANÁLISE.....	51
3.5 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	52
3.6 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISES.....	53
3.7 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	54
3.8 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	55
3.8.1 Análise de Documentos.....	55
3.8.2 Entrevistas.....	56
3.8.3 Observação.....	58
3.9 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE ESTUDO DE CASO: REDE SERGIFAR	60
4.1 Análise das entrevistas com diretores da Rede Sergifar.....	61
4.1.1 Conhecimento dos motivos que facilitaram e/ou dificultaram a formação da Rede.....	61
4.1.2 Conhecimento a respeito dos objetivos e ações da Rede.....	64
4.1.3 Conhecimento sobre as decisões, competição ou cooperação entre os diretores	65
4.1.4 Conhecimento sobre os fatores que facilitaram a participação na diretoria e se os objetivos estão sendo alcançados.....	66
4.1.5 Indagar a respeito da geração de empregos, relacionamento com funcionários e crescimento da empresa.....	67
4.2 Análise das entrevistas com gestores administradores das empresas associadas	69
4.2.1 Identificação do perfil das empresas associadas e o motivo que levou a se associarem.....	69

4.2.2	Conhecimento dos motivos que facilitaram e/ou dificultaram a associação na Rede.....	70
4.2.3	Conhecimento das dificuldades enfrentadas após a associação e dos fatores que facilitam a permanência na associação.....	72
4.2.4	Conhecimento dos objetivos perseguidos pela Rede.....	73
4.2.5	Conhecimento do relacionamento e nível de cooperação com os outros associados.....	74
4.2.6	Conhecimento se os objetivos e resultados foram alcançados.....	75
4.2.7	Verificar a questão da geração de empregos e o relacionamento com funcionários.....	75
4.2.8	Resumo dos principais resultados.....	76
5	CONCLUSÃO.....	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo busca analisar os fatores que motivam os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe e de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede.

Na procura de soluções para se manterem no mercado, muitos donos e gestores de farmácias de pequeno porte perceberam que, isoladamente, não tinham recursos, conhecimento, experiência ou tecnologia para melhorar os seus resultados e ter condições de enfrentar a crescente concorrência das grandes redes. Entenderam que esses problemas poderiam ser enfrentados por meio de ações coletivas, parcerias ou alianças como uma forma de enfrentamento do problema da elevada competitividade no varejo farmacêutico.

Nesse ponto, percebeu-se que as pequenas farmácias vêm promovendo mudanças no mercado, se estruturando e buscando alternativas para enfrentar essas grandes redes nacionais. Dentre essas mudanças, pode ser destacado o associativismo.

Com isso, essas pequenas farmácias passaram a desenvolver relacionamentos interorganizacionais entre si, buscando se estabelecerem de forma diferenciada e mais incisiva no mercado em que atuam, elevando, por consequência a sua capacidade e poder de competição, objetivando a sobrevivência no mercado e aumento da lucratividade.

Assim, essa pesquisa tem por objetivo compreender os fatores que motivam os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe, e, de forma complementar, de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede, com base a pesquisa de Silva (2012).

Nesse sentido, este capítulo divide-se em seis seções a saber: contextualização e exposição do tema, problematização, objetivos, justificativa, delimitação do estudo e estrutura da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E EXPOSIÇÃO DO TEMA

No atual cenário econômico, devido à grande concorrência e instabilidade, muitas empresas vêm encontrando dificuldades para sobreviver ou se inserir no mercado, bem como de atingir as metas e resultados estipulados. Essas dificuldades também atingem o comércio varejista e, em especial, o setor varejista de farmácias de

pequeno e médio porte, que, cada vez mais, tem que lidar com o aumento da competição com a concorrência (muitas vezes desproporcional ou desleal), carga tributária excessiva, e constantes mudanças no mercado e na economia. Além dessas dificuldades, as farmácias também precisam ter uma preocupação com questões internas, como a gestão eficiente de estoque e compra, qualificação de funcionários e atendimento das necessidades e prioridades dos consumidores finais, os quais estão cada vez criteriosos e exigentes com os produtos que adquirem. Isso tudo vem obrigando os seus gestores a buscarem alternativas para se manterem no mercado.

Na procura de soluções para se manterem no mercado, muitos donos e gestores de farmácias de pequeno porte perceberam que, isoladamente, não tinham recursos, conhecimento, experiência ou tecnologia para melhorar os seus resultados e ter condições de enfrentar a crescente concorrência das grandes redes. Entenderam que esses problemas poderiam ser enfrentados por meio de ações coletivas, parcerias ou alianças como uma forma de enfrentamento do problema da elevada competitividade no varejo farmacêutico.

Assim, muitas dessas empresas descobriram na associação e na parceria uma maneira racional e econômica de realizar negócios. Com isso, visando garantir a continuidade da prática empresarial e seu espaço no mercado, muitas das farmácias de pequeno e médio porte passaram a buscar maneira mais criativas e inovadoras para poderem atuar em seu mercado, se adaptando às tendências globais, dentre elas as chamadas redes de cooperação e alianças estratégicas (BARRINGER; HARRISON 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; SILVA, 2012; SILVA, *et al.* 2014). Nesse contexto, podemos dizer que as redes de cooperação unem diferentes empresas em prol de objetivos comuns às organizações participantes.

Gaspar e Farina (2015, p. 1) consideram as redes de cooperação como “um importante fator para as ações econômicas das empresas que se juntam em torno de objetivos comuns”. Isso se deve porque essa interação e cooperação faz com que as empresas interajam com outras empresas, no intuito de se tornarem mais competitivas no mercado, já que, atuando de maneira isolada, não conseguem alcançar os resultados que almejam.

No intuito de impetrar uma forma eficaz para atingir os objetivos individuais e coletivos em uma rede de empresas, faz-se imprescindível a ocorrência dos relacionamentos interorganizacionais - RIOS, no qual, segundo Castells (1999), as empresas membros formam relações entre si, de diversos modos, em diferentes culturas e cenários, buscando promover um ambiente em que

possa haver trocas econômicas, compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos necessários às atividades organizacionais desenvolvidas numa rede, despertando assim, o interesse das empresas e do meio acadêmico por esse fenômeno (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

O aumento do número das redes interorganizacionais comprova que ela está se tornando um fator basilar e diferencial na busca pela competitividade, instituindo-se numa estratégia de sobrevivência das organizações, e também foco de estudos pelo mundo acadêmico, o que se configura como um assunto importante para ser discutido. Silva (2012, p. 18). Dentre os setores que vêm ganhando destaque, e que utilizam das redes de cooperação e alianças estratégicas para expandirem e sobreviverem no mercado, podemos citar o setor farmacêutico.

Com isso, as empresas varejistas do setor farmacêutico que pretenderam se organizar em uma rede de cooperação tiveram que desenvolver relacionamentos interorganizacionais entre si, buscando se estabelecerem de forma diferenciada e mais incisiva no mercado em que atuam, elevando, por consequência a sua capacidade e poder de competição.

Esse setor está em constante crescimento, tanto a nível nacional como local, sendo que muitas das empresas vêm de outras regiões e passam a atuar em novos mercados, expandindo, assim, os seus negócios. No Estado de Sergipe, tem como exemplo, as redes de farmácias Drogasil, farmácias do Trabalhador do Brasil e farmácias Pague Menos. Com isso, vem se exigindo cada vez mais das pequenas farmácias que elas se estimulem e criem novas alternativas para enfrentarem melhor a atual e crescente concorrência no setor.

Assim, no caso da cidade de Aracaju/SE, essas grandes redes de farmácias vêm se proliferando no mercado. Essa afirmação se reveste de maior importância quando é considerada a situação das pequenas e médias empresas, o que poderia ocasionar o sufocamento das farmácias locais que podem não possuírem estrutura ou não estarem preparadas para enfrentar esse tipo de concorrência. Nesse ponto, muitas delas podem ser absorvidas ou encerrarem as suas atividades.

Diante disso, o presente trabalho tem como escopo contribuir para a melhor compreensão dos resultados dos relacionamentos estabelecidos por meio da participação em uma rede de empresas, tendo como campo de estudo uma Rede de Farmácias atuante no Estado de Sergipe – SERGIFAR. Para tanto, o presente estudo objetivo compreender os fatores que motivam os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe, e, de

forma complementar, de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede, com base a pesquisa de Silva (2012).

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Atualmente, o mercado encontra-se altamente competitivo e dinâmico. Em virtude disso, cada vez mais as empresas sentem necessidade de buscar alternativas na condução dos negócios e no desenvolvimento da competitividade empresarial. Muitas dessas organizações estão enxergando a ideia de formação de redes como uma solução para o enfrentamento das pressões competitivas, passando pela melhoria dos resultados e diminuição dos seus custos e despesas. Essa também é a realidade da maioria das empresas do setor varejista, incluindo as do setor farmacêutico.

No Brasil, nos últimos anos, tem-se percebido um crescimento do setor de comércio farmacêutico, além do aumento de empresas que nele atuam. Esse setor, em regra, vem gradativamente sendo tomado por grandes redes de farmácias, que cada vez mais, estão dominando mercados locais em busca de se expandirem. Sob essa ótica, as pequenas farmácias locais acabam sendo afetadas diretamente, pois passam a rivalizar com grandes empreendimentos.

Visando a sobrevivência no mercado, essas farmácias buscam soluções cooperativas, já que as micro e pequenas empresas (MPEs) não possuem recursos e competências suficientes para, isoladamente, enfrentar a concorrência das grandes organizações.

Sobre esse entendimento, Silva (2012, p.19) traz o fato de que nenhuma organização detém todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com as exigências da demanda. Sendo assim, as empresas, sobretudo as MPEs passam a se articular e se complementar, para enfrentar as aceleradas transformações socioeconômicas existentes no mercado, por meio de ações conjuntas e coordenadas resultantes das redes empresariais.

À vista disso, os estudos de Léon e Amato Neto (2001), Balestrin, Verschoore e Reys Junior (2010), constataram que a formação de redes de empresas pretende garantir a sobrevivência e a competitividade, principalmente das pequenas e médias empresas, por meio de soluções coletivas em que a cooperação passa ser uma estratégia, capaz de tornar empresas parceiras mais competitivas.

Nessa concepção, muitas micro e pequenas em empresas (MPEs), inclusive do setor farmacêutico, têm se unindo para estabelecer redes de cooperação locais com o

objetivo de obter soluções coletivas para se manterem ativas e melhor posicionadas no mercado. Face ao exposto, o problema que orienta esta pesquisa está descrito no seguinte questionamento: Quais são os fatores que motivam, os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe? E, de forma complementar, como tais fatores interferem na manutenção da rede?

1.3 OBJETIVOS

Este estudo visa a contribuir para o melhor entendimento dos relacionamentos estabelecidos em redes de empresas. Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar os fatores que motivam, os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe, e de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede. Não obstante, apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a Rede de Farmácias SERGIFAR atuante no Estado de Sergipe e os seus participantes;
- Identificar os fatores influenciadores na formação da Rede de Farmácias e
- Identificar os fatores influenciadores na manutenção da Rede de Farmácias.

1.4 JUSTIFICATIVA

As pequenas empresas do setor farmacêutico varejista, preocupadas em manter seu patrimônio e melhorar os seus resultados financeiros, buscam soluções para enfrentar a crescente concorrência e atingir os seus objetivos. A luta para se manterem no mercado e a disputa das micros e pequenas empresas têm se canalizado gradativamente para parcerias, como uma opção subterfúgio competitivo (VARRICHIO et al., 2012; SOUZA et al., 2014). Atuando em rede, as pequenas empresas buscam ter uma maior competitividade de mercado, já que, isoladamente, não têm recursos suficientes. No entendimento de Silva, Gaspar e Farina (2015, p. 03), as redes interorganizacionais têm demandado bastante interesse como objeto de estudo, haja vista, que se configuram como um ambiente seguro capaz de promover o compartilhamento de informações, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de

habilidades nos processos e no desenvolvimento de produtos.

Assim, a atual tendência de gestão organizacional em rede de empresas se caracteriza por possuir sistemas sociais que se relacionam de maneira contributiva com os seus associados, o que permite ainda a transferência de conhecimentos e a elevação do nível de confiança, possibilitando, assim, que os seus integrantes atuem de forma eficaz visando alcançarem os seus objetivos.

Face ao exposto, essa pesquisa torna-se relevante, haja vista que cada vez mais, grandes empresas que atuam no comércio varejista farmacêutico vêm se instalando no Estado de Sergipe, afetando diretamente muitas pequenas médias farmácias que atuam no mercado sergipano que, para enfrentar essa concorrência e o aumento da complexidade do mercado, sentiram a necessidade de se unirem, passando a atuar de forma associada. Diante disso, percebe-se que as pequenas farmácias vêm promovendo mudanças no mercado, se estruturando e buscando alternativas para enfrentar essas grandes redes nacionais, dentre essas mudanças, pode ser destacado o associativismo.

Assim, visando analisar como as pequenas farmácias no Estado de Sergipe, estão reagindo e se organizando perante a concorrência, vê-se a necessidade de realizar um estudo para identificar como as farmácias integrantes da rede SERGIFAR, tem elaborado estratégias para alcançar vantagem competitiva e obter a liderança e o domínio no comércio farmacêutico brasileiro. Além disso, também serão observados as vantagens e estratégias do acordo de cooperação, como ele está afetando o mercado e as farmácias membros da rede SERGIFAR, além de ser verificar se os objetivos para a qual foi criada estão sendo atingidos.

Concernentes com as pesquisas de Marchi, Cassanego Junior e Wittmann (2012), a temática rede empresarial pode ser estudada a partir de uma visão ampla que constituem seus nós, laços de ligação e mecanismos de governança, sendo que nesta pesquisa, os nós compreendem as empresas associadas, os laços são as formas de ligação e relacionamento entre os nós e os mecanismos de governança compreendem os gestores designados para coordenar as atividades de toda a rede. Nesse sentido, a pesquisa torna-se relevante em função da complexidade inerente ao fenômeno da associação existente entre as empresas atuantes em uma rede do setor farmacêutico varejista.

Por fim, o interesse em analisar os fatores que motivam, os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes da rede SERGIFAR, e de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede, poderá condensar a literatura acerca da

temática específica, além de despertar academia científica por meio da Ciência da Administração, para novos *insights* que possam conferir competitividade aos pequenos negócios.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa será delimitada geograficamente na cidade de Aracaju, na rede SERGIFAR, sendo uma rede dispersa atuante no estado sergipano. Nesse contexto, as empresas conveniadas à rede e a diretoria serão o foco investigativo deste estudo. Os dados iniciais serão obtidos ao longo dos meses de julho a novembro do ano de 2017. As farmácias cooperadas a SERGIFAR totalizam 17 lojas. Para efeitos desta pesquisa, será composta por 17 (dezessete) farmácias que atuam no Estado de Sergipe.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este estudo divide-se em cinco capítulos. A estrutura apresentada a seguir, leva em consideração as atividades necessárias para alcançar os objetivos propostos na pesquisa. Tal estrutura possui a finalidade de demonstrar um mapeamento esquelético geral do estudo desenvolvido, como pode ser observado no Quadro 1:

Quadro 1: Estrutura do Trabalho

Capítulos	Seções
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualização e exposição do tema • Problematização • Objetivos • Justificativa da pesquisa • Delimitação do estudo • Estrutura da pesquisa
Fundamentação Teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de empresas • Redes Interorganizacionais – RIOS • Breve caracterização do varejo farmacêutico • Micro e pequenas empresas varejistas em Redes Interorganizacionais
Procedimentos Metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de pesquisa • Caracterização do estudo • Estratégia da pesquisa • Unidade-caso e unidades de análise • Amostragem da pesquisa • Critérios de validade e confiabilidade • Categorias e elementos de análises • Protocolo de estudo de caso • Método de coleta de dados • Técnica de análise e interpretação dos dados
Análise e Discussão dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise individual dos casos (<i>Winth cases</i>) • Análise cruzada dos casos (<i>Cross Case</i>)
Considerações Finais	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações da pesquisa • Sugestões para pesquisas futuras

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Diante de exposto acima, pode-se observar de maneira sintética o mapa geral da pesquisa, possibilitando ao leitor situar-se em todo arcabouço científico que foi desenvolvido no estudo, a partir de capítulos e seções.

O capítulo introdutório, contemplou a contextualização e exposição do tema, a problemática da pesquisa, seus objetivos geral e específicos, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho. Enquanto o capítulo 2 apresentou o eixo teórico da pesquisa,

discutindo as temáticas redes de empresas, redes interorganizacionais, caracterização do varejo farmacêutico e micro e pequenas empresas em redes.

Já o capítulo 3 é constituído da caracterização do estudo e procedimentos metodológicos utilizados para condução da coleta e análise dos dados. O quarto capítulo trata das discussões dos resultados do estudo de caso. Por fim, o último capítulo tece as considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros, seguido das referências bibliográficas consultadas e anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Objetivando uma compreensão aprofundada acerca do tema de estudo, este capítulo foi dividido em quatro seções a saber: (1) Redes de empresas, (2) Redes Interorganizacionais – RIOS, (3) Breve caracterização do varejo farmacêutico e (4) Micro e pequenas empresas varejistas em Redes Interorganizacionais, considerando percepções de alguns autores sobre temática abordada. O capítulo apresenta-se como base conceitual para a pesquisa, trazendo um levantamento histórico e apresentando os principais eventos, conceitos, abordagens e classificações das Redes Interorganizacionais.

2.1 REDES DE EMPRESAS

O fenômeno social de redes é algo evidente desde o início da humanidade, pois as pessoas e organizações sempre mantiveram inter-relações. Todavia os estudos científicos acerca dessa tipologia de configuração organizacional, se iniciaram a partir da bem sucedida experiência chamada terceira Itália, onde pequenas empresas se agruparam em redes, resultando em famosos distritos industriais, que cooperaram entre si para solucionar os problemas sociais e econômicos oriundos do período de pós-guerra (CASTELLS, 1999; BRITO, 2001; BALESTRIN e VARGAS, 2002; SILVA, 2013).

A partir daí, tem crescido constantemente o interesse de inúmeros pesquisadores, desenvolverem pesquisas sobre redes nas mais distintas áreas das ciências sociais, porém é nas abordagens organizacionais que os estudos vêm sendo explorados com maior profundidade (BRITO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2002; SILVA, 2013; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016). Mesmo assim, o conceito de rede ainda é multifacetado, por isso seu significado e aplicação depende do contexto em que está inserido (BALESTRIN; VARGAS, 2002; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

A priori, o termo rede referenciava armadilha para prender pássaros, já no século XIX, o conceito no seu sentido lato, constituía um conjunto de nós interconectados, o que possibilitou o termo rede ser utilizado em várias áreas do conhecimento (CASTELLS, 1999; FOMBRUN, 1982; MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2002; SILVA, 2013; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

Atualmente, ainda é possível conceituar qualquer tipo de rede mediante três termos primitivos a saber: os nós que compõem a rede, os laços que conectam os nós, e os padrões ou estrutura que são resultados dessas conexões. Sendo assim, a arquitetura de rede pode estar associada ao número, identidade e características dos nós; a localização, conteúdo ou força de laços; e o padrão de interconexões ou laços entre nós (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

No que tange os estudos no campo das ciências sociais, Marcon e Moinet (2000), conceituam rede como sendo um agrupamento de pessoas ou organizações concatenadas direta ou indiretamente de maneira complexa. Diante dessa complexidade, as pesquisas de Grandori e Soda (1995), Balestrin e Vargas (2002), revelaram que é crescente a necessidade de compreender melhor o fenômeno das redes, tanto no campo gerencial quanto no campo sociológico. Sendo assim, tal fenômeno pode ser analisado por meio de diversas perspectivas teóricas como: economia industrial, estratégia, dependência de recursos, marxistas, críticas, institucional, redes sociais, custos de transação, comportamento organizacional, ecologia populacional, teoria evolucionária e contingencial (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER, EBERS; 1998; BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Balestrin e Vargas (2002) prosseguem destacando que a diversidade teórica e paradigmática existente na literatura de redes não deve ser utilizada de forma excludente e sim, de maneira complementar, para que seja possível compreender melhor o fenômeno. Cabe aqui ressaltar, que as redes se configuram de formas distintas, que podem ser amplamente classificadas conforme Marcon e Moinet (2000), Balestrin e Vargas (2002) da seguinte forma:

a) redes verticais: nesse tipo de rede, as relações normalmente são estabelecidas entre matriz/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão. Nessa configuração, a estrutura hierárquica é bem definida e geralmente utilizada pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estar mais próximas do cliente, como por exemplo as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Nessa estrutura organizacional, enquadra-se a percepção de “empresa em rede” em virtude do critério de dispersão espacial;

b) redes horizontais: essas redes são constituídas com base na cooperação. Nessa dimensão, as empresas são independentes, porém optam em coordenar algumas atividades específicas de maneira coletiva, com os seguintes objetivos: acesso a novos mercados, suportar custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos

produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outras. Pode se destacar nesse modelo de cooperação interorganizacional, formatos de rede, como os consórcios de compra, associações profissionais, redes de *lobbying* e alianças tecnológicas. Em termos de estratégia, as redes horizontais são flexíveis, com ambientes favoráveis para a aprendizagem e crescimento dos envolvidos, entretanto as relações de cooperação interfirmas são complexas, haja vista, que os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio;

c) redes formais: trata da dimensão contratual, nas quais as redes se formalizam em termos legais que estabelecem normas e diretrizes de conduta entre os atores. Redes como o caso das alianças estratégicas, consórcios, *joint-venture* e franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas;

d) redes informais: nessa dimensão, as redes são caracterizadas como redes de conveniência, pois permite encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações) e portadores de preocupações comuns. Essas redes de conveniência permitem também criar uma cultura de cooperação, favorecendo as relações interempresariais. Em contraste com as redes formais, em que redes são estabelecidas sem qualquer formalização legal, portanto agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Os estímulos para empresas estabelecerem redes de cooperação, se dão ao fato das mudanças constantes no cenário econômico mundial nas últimas décadas, caracterizadas pelo processo de globalização e por avanços tecnológicos acelerados. Nesse contexto, as empresas têm deixado de agir isoladamente, em resposta às pressões de um mercado dinâmico e altamente competitivo (PRESTES JUNIOR, 2008; SOARES; CHASSAGNON, 2014; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

A complexidade crescente do mundo globalizado tem influenciado fortemente o nível de competição entre as empresas, fazendo com que os gestores se atentem para além das estratégias tradicionais de angariarem vantagem competitiva em detrimento da necessidade de desenvolver organizações com configurações estruturais mais dinâmicas, empreendedoras e competitivas (CHASSAGNON, 2014; KLEIN; PEREIRA, 2018). Face ao exposto, surge as redes de empresas.

As definições que permeiam o termo rede de empresas tornam-se semanticamente confusas em virtude de sua investigação teórica ser aplicável em diversos fenômenos baseados em relacionamentos cooperativos (KUPFER;

HASENCLEVER, 2013). Os autores citados anteriormente, chamam atenção para a necessidade de distinção entre os conceitos de empresas em rede, indústrias em rede e rede de empresas.

Os mesmos autores prosseguem enfatizando que o primeiro conceito refere-se às formações inteorganizacionais que se estruturam conforme a evolução multidivisional da empresa, por meio do surgimento de novas tecnologias de informação-telecomunicação. O segundo diz respeito à interconexão e compatibilidade de unidades produtivas, em grande maioria inerente a setores de infraestrutura. Já o conceito de redes de empresas refere-se a arranjos inteorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos e cooperativos entres empresas independentes, com objetivos comuns.

É pertinente destacar que o conceito de redes de empresas, possui uma larga denominação de terminologia na literatura como: redes associativas, centrais de negócios, e redes de cooperação empresarial (MAÑAS; PACANHAN, 2004; XAVIER FILHO, *et. al.*, 2010; TÁLAMO; CARVALHO, 2010; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016). Embora o conceito tenha terminologias distintas, os autores supracitados, convergem para o entendimento que redes empresariais, referem-se há um aglomerado de empresas similares, que articulam atividades individuais, em busca de alcançar objetivos coletivos.

Marcon e Moinet (2000), alertam que é necessário a combinação de três elementos fundamentais para que uma rede possa se estabelecer na prática: a) recursos a trocar, que constituem o alicerce da rede, como informação, conhecimento e insumos. Nesse entendimento, um grupo de atores que não possuem nada a trocar dificilmente constituirão uma rede; b) info-estrutura, que caracteriza as diretrizes de funcionamento e ética que deveram ser analisadas entre os membros; e, c) infraestrutura, que são compostas pelas atividades práticas de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, entre outros.

Além dos elementos fundamentais, Oliver (1990), apresentou seis categorias amplas de contingências ambientais que estimulam a formação de redes, sendo elas:

a) necessidade – uma organização frequentemente estabelece vínculos com outras organizações para atender aos requisitos legais ou regulamentares necessários, e por dependências de troca recursos, já que a formação de redes é fortemente contingenciada pelos recursos escassos do ambiente;

b) assimetria – nessa contingência as relações interorganizacionais são motivadas pelo potencial de exercício de poder que uma organização exerce sobre

outras ou sobre seus recursos. Em divergência com as proposições de escassez de recursos, a abordagem da assimetria de poder, sugere a que a dependência de recursos estimula as organizações ao exercer o poder, influência ou controle sobre organizações que possuem recursos escassos;

c) reciprocidade – divergindo da contingência de assimetria, os relacionamentos interorganizacionais implícita ou explicitamente revelam que os laços colaborativos se baseiam na reciprocidade, com ênfase na cooperação, colaboração e coordenação entre as empresas, em detrimento da dominação, poder e controle. Desse modo, as redes interorganizacionais ocorrem com intuito de obter objetivos coletivos em comum;

d) eficiência – é a única contingência orientada para eficiência organizacional interna. Nessa situação as relações interorganizacionais são motivadas pela eficiência das empresas maximizarem seus ativos de entrada em relação aos de saída;

e) estabilidade – trata-se de uma contingência crítica, pois a formação de redes inteorganizacionais frequentemente são caracterizadas como resposta adaptativa as incertezas do ambiente externo. Essas incertezas são geradas pelos recursos serem limitados. Sendo assim, as empresas estabelecem relações colaborativas como estratégia para alcançar estabilidade, previsibilidade, confiabilidade e consequentemente absorver as incertezas do mercado;

f) legitimidade – diz respeito ao motivo pelo qual são formadas as de redes de empresas e pode ser justificada pela teoria institucional I, na qual as empresas estabelecem relações inteorganizacionais para aumentar sua legitimidade e por conseguinte melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência conforme as normas vigentes em seu ambiente institucional.

Desse modo, compreende-se que as redes de empresas se formam geralmente quando duas ou mais organizações cooperam entre si para compartilhar recursos tangíveis e intangíveis, com a finalidade de obter um melhor desempenho mediante a ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento (KLEIN, PEREIRA, 2018). Esse formato organizacional torna-se um aditivo complementar para empresas envolvidas na rede, adquirem competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado, inovação, além de poder reduzir a incerteza no mercado atuante, suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras em redes, e ser fonte de geração de valor relevante para as mesmas (GULATI; GARGIULO, 1999; LIN; YANG; ARYA, 2009; CHASSAGNON, 2014; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

Tais benefícios são oriundos da cooperação existente nas redes empresariais, já

que nessa configuração estrutural, as empresas parceiras trabalham em conjunto para desenvolver novos, produtos, processos, tecnologias e serviços, que uma única empresa não conseguiria realizar de forma isolada. Nesse processo, surgem relacionamentos que resultam em acordos duradouros envolvendo troca, compartilhamento ou desenvolvimento de ativos tangíveis e intangíveis entre as organizações integrantes da rede (GULATI; GARGIULO, 1999; GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000; CHASSAGNON, 2014; KLEIN; PEREIRA, 2018).

É perceptível que as redes de empresas são formadas com a finalidade de reduzir incertezas, dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim, garantir vantagem competitiva (LEON, 1998; GULATI; GARGIULO, 1999; PEREIRA; PEDROZO 2004; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016; KLEIN; PEREIRA, 2018). Tais finalidades são descritas por Lorange e Roos (1991), em um quadrante que expõe os motivos que direcionam os atores a imersão em estruturas colaborativas. Motivo (1) “defender”, nesse quesito a empresa ingressa na colaboração com intuito de obter melhor acesso aos mercados e/ou tecnologia e explorar com mais eficiência seus recursos-chave. Geralmente este tipo de colaboração é realizada por grandes empresas.

O motivo (2) “alcançar”, refere-se à necessidade e reestruturação sob a ótica da gestão, já que as empresas percebem que estão deixando de ser competitivas em suas competências essenciais e centrais e adentram a colaboração para conquistá-las ou reconquistá-las rapidamente. Nesse caso as organizações acreditam que conseguem aprender algo, seja por meio de objetivo tangível (tecnologia) ou intangível (gestão). Nesta categoria, podemos enquadrar as micro e pequenas empresas que não são mais competitivas em suas competências centrais e por isso buscam se organizaram em redes de empresas para retomar a competitividade.

Já o motivo (3) “reestruturar”, como a própria categoria revela, as empresas que ingressam nessa situação possuem o objetivo de reestruturar o seu negócio. Aqui a ênfase não é maximizar o valor do negócio, pois não corresponde a sua competência central, mas sim, impactar no fortalecimento da empresa em todas as suas atividades, inclusive as periféricas.

E por fim o motivo (4) “permanecer”, no qual as organizações ingressam nas redes colaborativas, com intuito de obter a máxima eficiência nos negócios, por meio de futuras possibilidades que são o cerne da colaboração, como a busca por externalidades, nichos de mercado, *insights* para formação de empresas *spin-offs* entre outras intenções.

Diante dos motivos que levam as empresas adentrarem a colaboração, entende-se, que um dos conceitos básicos para consolidação das redes, estar relacionado à quantidade de empresas que constituem tal configuração organizacional (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016). Logo, quanto maior o número de empresas cooperadas, maior a possibilidade da rede adquirir ganhos competitivos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016).

Sendo assim, as redes de empresas conseguem gerar benefícios exclusivos, que somente as organizações integrantes podem usufruir, tornando-as mais fortes em relação àquelas que não integram o grupo constituído (CHASSAGNON, 2014; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016). Tais resultados estão diretamente relacionados a um conjunto de interações organizadas de aprendizagem entre diferentes atores inseridos em um dado contexto (ZANCAN *et al.*, 2013).

O agrupamento desse conjunto de variáveis implica em benefícios da cooperação, tais como:

1) Ganhos de escala e de poder de mercado: esse fator estar relacionado aos benefícios angariados em virtude do crescimento de atores da rede, ou seja, à medida que aumenta o número de empresas atuando na rede, aumenta também a capacidade dessa rede obter ganhos em escala e poder de mercado. Integrar-se em rede, possibilita as empresas parceiras, maior poder de barganha nas transações econômicas, maior oportunidade de construir marcas reconhecidas além de propiciar acordos comerciais em condições exclusivas (WAARDEN, 1992; LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995; GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; CHASSAGNON, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016).

2) Provisão de soluções: refere-se a todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para a progressão dos seus parceiros. Junto a isso, acrescentam-se as soluções que as redes de cooperação disponibilizam como forma de infra-estrutura e apoio às atividades de maior proporção, o que facilita ações individuais dos associados. Nesse cenário, percebe-se que alguns dos problemas enfrentados pelos pequenos negócios, podem ser resolvidos por meio da prestação de serviços como: serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico-produtivo que são oferecidos pela rede na qual se inserem. As redes de empresas podem também disponibilizam capacitação para seus integrantes a partir de treinamentos e consultorias. Paralelamente a isso, as redes de empresas, são aptas a desenvolverem sistemas de informação, com objetivo

de disseminar eletronicamente, soluções entre seus associados. Nota-se, que a coletividade materializa o sentido dos cooperados em pertencer ao grupo, em consequência disso, os vínculos são fortalecidos e a conectividade é mais intensa na rede (BEST, 1990; GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; CHASSAGNON, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016).

3) Aprendizagem e inovação: Esse fator pode ser definido, em regra, como o compartilhamento de experiências e ideias entre os atores da rede, e as ações estratégicas de inovação desenvolvidas coletivamente entre os cooperados. Assim sendo, a aprendizagem em redes ocorre de maneiras distintas, podendo se dar por meio da relação e das práticas cotidianas de cooperação, do desenvolvimento de habilidades e competências coletivas, ou mesmo por meio de processos conjuntos de adaptação às exigências socioeconômicas.

À aprendizagem organizacional, a inovação e os avanços tecnológicos, constituem elementos fundamentais para o novo paradigma competitivo, que, atualmente, está cada vez mais dependente de estruturas organizacionais colaborativas. A cooperação nesses tipos de estruturas, proporciona desenvolver estratégias de inovação conjuntas, com a vantagem de seus canais de informações permitirem acesso rápido as novas tecnologias. Além disso, reduz a lacuna entre a concepção e a execução das atividades, pois todos os atores da rede estão habilitados a inovar. Por fim, há o benefício da proximidade geográfica entre as empresas associadas, que a troca de ideias e incentiva invenções e inovações. Sendo assim, é evidente que aprendizagem e inovação geram benefícios competitivos para as redes de empresas (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995; DOZ, 1996; KRAATZ, 1998; GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; CHASSAGNON, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016).

4) Redução de custos e riscos: faz referência à vantagem de dividir entre os cooperados os custos e os riscos de determinadas atividades e investimentos que são comuns aos integrantes das redes de empresas. As organizações que compõem uma rede, assim como as demais empresas possuem custos internos e externos. Embora não seja possível eliminá-los completamente, atuar em redes reduz de maneira tênue a incidência de custos entre os cooperados, já que os mesmos conseguem economias de escala, menores custos de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos, dentre outras fontes de eficiência que competidores isolados não conseguem conquistar. Cabe destacar, que a redução de custos e riscos, é um fator existente nas

redes de cooperação que permitem as empresas dividirem os custos e os resultados dos esforços coletivos, tornando-se um dos principais motivadores a inserção em redes (EBERS; GRANDORI, 1997; GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; CHASSAGNON, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016).

5) Relações sociais: corresponde à intensidade dos relacionamentos entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento familiar e à evolução das relações do grupo para além daquelas essencialmente econômicas. Sendo assim, o acúmulo de confiança e capital social realizado por um grupo de pessoas intensifica a capacidade individual e coletiva mediante práticas colaborativas. Nesse sentido, as redes de empresas são altamente benéficas, já que a cooperação existente na sua essência, proporciona as condições necessárias para a emergência da confiança e do capital social.

Outra questão positiva das relações sociais, refere-se à limitação do oportunismo, que ocorre por meio de variáveis internas como, controles burocráticos, ou externas como pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos, visto que práticas de oportunismo podem levar a exclusão da rede e por consequência a perda de benefícios coletivos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; CHASSAGNON, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016; KLEIN; PEREIRA, 2018).

Os estudos de Gobbi *et al.* (2005) revelaram que apesar das redes terem como pressuposto a articulação entre as empresas, em busca de benefícios como: a redução de riscos e a troca de recursos, evitando esforços duplicados, conquistando maior acesso ao *know-how* e às informações, por meio de relações colaborativas e flexíveis. Entretanto a cooperação nem sempre acontece de forma consonante e fácil. Para tanto, deve se considerar que há conflitos de interesses entre cooperados, pois estas relações perpassam a integração e dependência de inconformidade entre agentes, provocando interações frequentes e conseqüentemente, aumenta do potencial de conflitos e divergências (SILVA, 2013).

Assim, para que uma de empresas se estabeleça, além dos aspectos físicos já citados anteriormente, há a necessidade e de construtos como a colaboração, cooperação e a confiança que são considerados essenciais para desenvolvimento das empresas cooperadas (SILVA, 2013). Sob determinada perspectiva, participar de uma rede de empresas, não se restringe apenas em trocas de informações, de bens e serviços; e sim constitui uma decisão estratégica capaz de proporcionar vantagem competitiva aos seus integrantes (SILVA, 2013; GASPAR *et al.*, 2014).

Compreende-se então, que por mais contraditório que se possa parecer, em um mercado de hiperconcorrência, as empresas devem buscar a cooperação acima da competição, pois ambas coexistem em todas as situações da vida real (MINTZBERG; QUIM, 2001; MAÑAS; PACANHAN, 2004). Sendo assim, a cooperação envolvendo empresas concorrentes, tende a ser favorável, à medida que evita a concorrência acirrada, não permitindo crises provocadas pela competição de baixo custo ou guerras de preços que incidem em impactos negativos. Com isso, a cooperação existente nas redes, possibilitam a união das empresas contra as forças competitivas que influenciam na indústria, como é o caso de poder de barganha de fornecedores.

É pertinente destacar que normalmente a melhor estratégia não decorre do controle de todas as forças, mas sim sobre a fontes de uma delas. Ao analisar as cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes e grau de rivalidade entre concorrentes, é claramente notório que a concorrência de uma empresa, não é necessariamente outra organização estabelecida no mesmo segmento de mercado, pode ser um fornecedor ou até mesmo um cliente (PORTER, 1989; MAÑAS; PACANHAN, 2004).

Além disso, a estratégia pode ser identificada sobre a visão de Cadeia de Valores proposta por Porter, (1989), no momento em que, os atores da rede percebem que podem alcançar vantagem competitiva nos elos verticais e horizontais dessa estrutura, onde o conjunto de relacionamentos entre fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades, de alguma forma, reforçam o desenvolvimento da rede (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; MAÑAS; PACANHAN, 2004; MARCHI; CASSANEGO JUNIOR; WITTMANN, 2012).

Diante disso, é perceptível que a formação e manutenção de relacionamento em redes, aumenta o desempenho competitivo das empresas e conseqüentemente o desenvolvimento e crescimento econômico das mesmas e do ambiente em que estão inseridas. Dessa forma, as estratégias interorganizacionais resultam em ganhos competitivos oriundos de relacionamentos colaborativos (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016; KLEIN; PEREIRA, 2018).

2.1.1 Síntese da seção

O objetivo desta seção foi compreender a temática de redes de empresas. Inicialmente, discutiu-se a origem e os conceitos em relação ao termo de redes. Em seguida, discorreu-se sobre as redes de empresas para explicar como são articuladas e motivadas as atividades individuais, em busca de alcançar objetivos coletivos e obter ganhos econômicos.

2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS – (RIOs)

Apesar dos estudos de redes ter se intensificado a partir dos anos de 1970, o tema de relacionamentos interorganizacionais - (RIOs) só começou se destacar em meados da década de noventa, ocasião em que houve diversos acordos de cooperação entre firmas de vários tipos, tanto dentro dos países quanto em nível internacional. Sendo assim, pode-se dizer que os estudos iniciais sobre redes inteorganizacionais se deu mediante o crescente sucesso da indústria no Japão e no Extremo Oriente e a consolidação da União Europeia (GRANDORI, 1997, BALESTRIN; VARGAS, 2002; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011 NASCIMENTO *et al.*, 2017; CASTRO; BONFIM; GONÇALVES; SEGATTO, 2018).

Desde então, as pesquisas sobre redes inteorganizacionais crescem acentuadamente, pois há um reconhecimento da academia científica que os paradigmas sociais evoluem e passam por transformações culturais, políticas e econômicas, afetando diretamente as organizações. Nesse contexto, o mercado torna-se altamente complexo e dinâmico e sofre rápidas modificações devido à velocidade da informação e ao avanço tecnológico, que provoca acirramento da concorrência e alterações no perfil da competição entre empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2016; BAZANINI *et al.*, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2017).

Uma constante presente nesse cenário, é a incerteza em relação ao mercado, aos clientes, à vantagem competitiva e aos próprios concorrentes, o que acaba influenciando na maneira como as empresas estabelecem relacionamentos de cooperação, que objetivam reduzir estas incertezas e potencializar a criação e manutenção de vantagens competitivas entre as organizações envolvidas em tais relações. Nota-se, que na tentativa de se proteger das ameaças presentes no mercado atual, as empresas têm buscado parcerias de cooperação, especialmente em formatos de redes interorganizacionais (GULATI; GARGIULO, 1999; KOZA; LEWIN, 2000;

BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2017).

As redes interorganizacionais - (RIOS) surgem dos relacionamentos cooperativos existentes entre empresas. Os resultados competitivos obtidos coletivamente desses relacionamentos são elementos fundamentais para a delimitação do conceito sobre tal configuração de rede. Embasados neles, define-se redes interorganizacionais como as transações relativamente duradouras, fluxos e ligações que ocorrem entre as organizações distintas, porém relacionadas em seu ambiente, permitindo-as ganharem ou sustentarem vantagens competitivas frente a seus concorrentes que atuam fora da rede (OLIVER, 1990; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; SILVA, 2013).

Notou-se uma confusão na literatura entre as definições de redes interorganizacionais e relacionamentos interorganizacionais. Em suma, rede interorganizacional é uma grande empresa constituída de outras empresas que possuem objetivos similares e prazo ilimitado para sua existência, e relacionamentos interorganizacionais são as interações que ocorrem entre as empresas que formam a rede (OLIVER, 1990; SILVA, 2013; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016; LIMA *et al.*, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2017; KLEIN; PEREIRA, 2018).

As capacidades organizacionais complementares, explicam o porquê de frequentemente as empresas modernas se organizarem de forma cooperativa. A justificativa se repousa no entendimento que os relacionamentos interorganizacionais representam acesso a novos recursos e capacidades oriundos das configurações em rede, de forma a impulsionar o desenvolvimento de competências entre as empresas envolvidas (SILVA, 2013; CHASSAGNON, 2014; KLEIN; PEREIRA, 2018).

As pesquisas de Britto (2001), Silva (2013), Lima *et al.* (2016), Klein e Pereira (2018) revelaram que há uma tendência na manutenção de ligações constituídas entre as empresas que formam as redes, devido ao custo envolvido no estabelecimento de novos relacionamentos. Entretanto, é importante destacar que as redes são estruturas dinâmicas, em razão dos atores, as atividades e os recursos estarem constantemente se modificando por meio da dinâmica do processo econômico e do relacionamento entre as empresas, que buscam aumentar seu controle sobre as atividades, os recursos e sobre os outros parceiros (BRITO, 2001; SILVA, 2013; CHASSAGNON, 2014; LIMA *et al.*, 2016; KLEIN; PEREIRA, 2018).

Compreende-se então, que a cooperação entre empresas do mesmo ramo de atividade por meio de redes é algo complexo. Por essa razão, as redes interorganizacionais operam alicerçadas na tríade confiança, comprometimento e

reciprocidade entre os integrantes, para que ocorram o acesso e a troca de recursos de maneira sinérgica, e conseqüentemente o aumento de suas capacidades competitivas (BRITO, 2001; FLEURY; OLIVEIRA, 2001; KLEIN; PEREIRA, 2018).

Ademais, as principais vantagens dos relacionamentos inteorganizacionais estão associadas à: a) cooperação técnico-produtiva (relacionados ao aumento da eficiência operacional decorrente de redução dos custos e à flexibilidade produtiva); b) cooperação entre empresas (tomada de decisões; visualização de oportunidades; e ampliação da participação de mercado); e c) cooperação tecnológica (compartilhamento de informações e aumento do potencial de inovação dos integrantes da rede (BRITTO, 2002; KOZA; LEWIN, 2000; CAMBIAGHI, 2012; SILVA, 2013; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016; LIMA *et al.*, 2016).

Diante do exposto, as redes interorganizacionais ascendem de maneira relevante no cenário econômico, pois elas facilitam a complexa interdependência colaborativa entre organizações, e propiciam vantagem financeiras para as empresas cooperadas (SILVA, 2013; CHASSAGNON, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016; BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2016; LIMA *et al.*, 2016; KLEIN; PEREIRA, 2018).

Desse modo, entende-se que as empresas desenvolvem relacionamentos interorganizacionais motivadas inicialmente pela procura de eficiência, na qual cada empresa almeja maior competitividade e melhor alocação dos recursos que são essenciais para sua sobrevivência (FRANCO, 2007; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; ORNELLAS; ARAUJO; WRIGHT; 2013; SILVA, 2013).

Na literatura, o poder também é apontado como um fator que motiva os relacionamentos interorganizacionais, pois ele refere-se à capacidade de uma empresa (fonte) induzir as pretensões e atividades de outra empresa (alvo). Sendo assim, o poder torna-se estratégia competitiva explicada pelas cinco forças de Porter (1989), pois permite que a escassez de recursos direcione uma organização, tentar exercer influência ou controle sobre outras empresas, contrapondo o pressuposto de que a escassez de recursos influencia as empresas cooperarem entre si (OLIVER, 1990; DOZ, 1995; KOZA; LEWIN, 2000; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; ORNELLAS; ARAUJO; WRIGHT; 2013; SILVA, 2013; CHASSAGNON, 2014).

Alguns estudos divergem dos argumentos a respeito de poder e apontam que os relacionamentos são estimulados pela necessidade de cooperação interorganizacional. A discrepância na compreensão entre os dois fatores supracitados, é devido ambos surgirem da escassez de recursos que tanto pode induzir à cooperação

quanto à competição entre as empresas (OLIVER, 1990; FRANCO, 2007; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; ORNELLAS; ARAUJO; WRIGHT; 2013; SILVA, 2013).

Em síntese os estudos de Oliver (1990), Balestrin e Vargas (2002), Ahuja, Soda e zaheer (2012) e Ornellas, Araujo e Wright (2013) e Silva (2013) revelaram que os fatores motivadores de relacionamentos interorganizacionais são: superação de normativas governamentais, necessidade legal, economia de escala, compartilhamento de tecnologia (eficiência), bloqueio ou redução da competição (assimetria), facilidade de expandir internacionalmente, colaboração entre os parceiros, aquisição de vantagem competitiva, sinergia (reciprocidade), minimização de riscos, incerteza (estabilidade), aumento do campo de ação organizacional e acesso a novos mercados (reciprocidade e legitimação).

Considerando que as organizações são motivadas e utilizam os seus relacionamentos interorganizacionais para alcançar objetivos estratégicos, cabe discorrer sobre os aspectos facilitadores e dificultadores dessas interações e como eles influenciam no desenvolvimento e na manutenção das relações entre empresas (DOZ, 1996; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; ORNELLAS; ARAUJO; WRIGHT; 2013; SILVA, 2013; ERSCHOORE; BALESTRIN, 2016; BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2017).

Isto posto, é importante verificar como as condições ambientais e organizacionais influenciam na formação dos relacionamentos interorganizacionais. Os fatores ambientais referem-se a um conjunto de forças externas que estimulam ou inibem os RIOS. À vista disso, consideram-se como aspectos ambientais os seguintes fatores: poder, governança, confiança, reputação, proximidade geográfica, socialização de informações e ativos específicos, dos quais surgem os mais importantes recursos como: matéria prima, energia, mão de obra qualificada, informações, além dos recursos financeiros imprescindível à produção de bens e serviços que garantam a sobrevivência organizacional das empresas (LEAL, 2005; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Já os fatores organizacionais estão relacionados a escolhas seletivas dos parceiros, liberdade de estabelecer e interromper relacionamentos com outras empresas e existência de mecanismos de gestão (WHETTEN; LEUNG, 1979). Sendo assim, Leal (2005) postula como fatores organizacionais, o tamanho, a atividade principal, os objetivos organizacionais, o nível de experiência, a capacidade de produção e tecnologia e a reputação dos agentes.

Dentre os fatores citados anteriormente, a confiança é um imperativo substancial para o sucesso ou insucesso das redes. A confiança é construída com o passar do tempo, pois os valores básicas, como honestidade, disposição e eficácia só podem ser notadas ao longo do tempo (LAJARA; LILLO; SEMPERE, 2002). Assim sendo, a confiança é fruto das relações sociais que dão origem as redes de cooperação, já que elas aproximam os atores e, dessa forma, as relações acabam sobrepondo a dimensão econômica (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016, CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; KLEIN; PEREIRA, 2018).

Acompanhado da confiança, o comprometimento é apontado como uma das causas mais importante para a formação e manutenção da relação interorganizacional, sendo assim, a ausência de ambos entre os participantes da rede, limitam as possibilidades de ganhos coletivos e sucesso dos agentes (KOZA; LEWIN, 2000; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; KLEIN; PEREIRA, 2018). Além disso, a falta de comprometimento por parte dos parceiros da rede, tende a gerar reações oportunistas, influenciando negativamente os relacionamentos interorganizacionais (GULATI; GARGIULO, 1999; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; SILVA, 2013; KLEIN; PEREIRA, 2018). Diante disso, Koza e Lewin, (2000) asseveram que o comprometimento demonstra lealdade com os parceiros, e por isso, é considerado influenciador para o sucesso das RIOs.

O *know-how* dos integrantes de uma rede cooperativa também deve ser considerado um dos fatores que pode influenciar de maneira positiva ou negativa nas relações entre as empresas, pois à medida que aumenta a experiência com relacionamentos interorganizacionias, maior a possibilidade de sucesso destes (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992; SILVA,2013). O espaço é outra questão que deve ser avaliada nas redes de cooperação, pois a proximidade geográfica entre os atores permite as empresas maiores possibilidades de desenvolverem relacionamentos interorganizacionais (OLIVER; EBERS, 1998; TÁLAMO; CARVALHO, 2010; SILVA, 2013).

Observa-se que as redes interorganizacionais reúne aspectos de cooperação e a competição simultaneamente que podem facilitar ou dificultar os relacionamentos entre as empresas que compõe uma determinada rede. Neste contexto, a competição e o posicionamento das organizações, converte as relações entre empresas de ótica essencialmente competitiva, resultado da pesquisa clássica em estratégia, para uma visão sistêmica, flexível e complementar, que explica a cooperação com fator que

reduz a vulnerabilidade das empresas, independente do seu porte (XAVIER FILHO *et al.*, 2010; CARVALHO *et al.*, 2018). Surge então as alianças estratégicas de diferentes formas, inclusive de redes horizontais em que se enquadradas pequenas empresas no varejo.

2.2.1 Síntese da seção

Esta seção buscou dissertar sobre o conceito de redes inteorganizacionais. No primeiro momento, expôs a origem e relevância da temática supracitada, seguido pelas motivações e benefícios da cooperação, além de apresentar os fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos em tal configuração organizacional. Contudo percebeu-se que as empresas integram redes interorganizacionais para se fortalecerem e conseqüentemente se manterem ativas e competitivas no mercado.

2.3 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO FARMACÊUTICO

O assunto sobre relacionamentos interorganizacionais têm sido estudado há algumas décadas na teoria organizacional, de modo que nos últimos anos a discussão pública sobre grandes varejistas e seus fornecedores têm crescido intensamente (MANÃS; PACANHAM, 2004).

Ornellas, Araújo e Wright (2013) afirmam que normalmente é alegado que grandes varejistas possuem um esmagador poder de barganha e tem utilizado esse poder de forma abusiva em suas relações com os fornecedores. Porém, em relacionamentos interorganizacionais, compradores e fornecedores podem utilizar outros fatores como cooperação, parcerias e alianças estratégicas para obter vantagens e diferenciação, modificando assim o relacionamento entre fornecedores e varejistas nos últimos anos.

Atualmente, é notório que a consolidação de algumas políticas econômicas adotadas a partir da implementação do plano real vem gerando resultados, principalmente, no que tange o combate e redução dos índices de inflação e aumento de renda do consumidor, que é componente principal de uma cadeia de consumo (ECONOMIAEMDIA, 2019).

A cadeia de consumo do ramo farmacêutico é formada entre os fabricantes dos produtos farmacêuticos e os consumidores finais, sendo que há várias empresas que fazem a ligação entre eles, constituindo os chamados canais de distribuição com mais

de 95 mil empresas no Brasil. Com relação a isso, PARENTE (2000) explica que entre o fabricante e o consumidor há estruturas compostas por diferentes níveis de intermediários, dentre os quais temos atacado e varejo. O comércio atacadista tem como característica principal a venda de seus produtos em grande quantidade, em regra, às pessoas jurídicas, como, por exemplo as instituições, empresas, restaurantes, e lojistas que atuam no setor varejista (FECOMERCIO, 2018).

O comércio varejista é o que mais comumente ocorre na vida das pessoas, tendo como característica principal o tipo de venda, que é feito de forma direta para o consumidor final, sem intermediários, sendo que os produtos são negociados em pequenas quantidades e cujo os preços são definidos, tendo por base a média dos preços oferecidos pelos concorrentes locais (LIVATO; BENEDICTO, 2010 P. 79). Desse modo, o sucesso do pequeno ou grande varejista está vinculada ao planejamento, a forma de como ele lida com o conceito de venda a varejo e como ele define e foca nas necessidades dos mercados em que atuam, visando satisfazê-los.

Parente (2000) e Teles; Bilenky e Reis (2009 P. 161) entendem que “o varejo constitui-se em todas as atividades que abrangem o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Esses autores, assim como Kotler e Armstrong (2015), definem varejo como sendo as atividades relacionadas a realização de vendas de bens ou serviços, de forma direta para os consumidores finais.

Neste aspecto, de acordo com Teles, Bilenky e Reis (2009 P. 162) as organizações do setor varejista podem ser classificadas de acordo com o tipo de propriedade, sejam elas independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing. Também podem ser classificadas como sendo varejo com loja ou varejo sem loja. Os varejistas com lojas estão definidos em três espécies: varejo alimentar, varejo não alimentar e varejo de serviços. Já os varejistas sem lojas estão classificados em marketing direto, venda direta, máquina de venda automática e varejo (PARENTE, 2000, p.24).

No que diz respeito a varejo de serviços, atualmente o Brasil apresenta um segmento varejista farmacêutico regionalizado, em que as farmácias se configuram como a principal forma para distribuir produtos medicamentosos aos consumidores finais. Esse mercado vem, há décadas, passando por grandes transformações em razão das constantes alterações, tanto econômicas como sociais e tecnológicas. Segundo o instituto IMS Health, (Federação Brasileira de Farmácias – FEBRAFAR -, 2018) o Brasil está ocupando a sexta posição mundial no mercado de consumo de

medicamentos, mas com forte tendência para, segundo projeções, alcançar a quarta posição no ano de 2018, em razão da melhora na economia.

Em todo o país, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2018), são mais de 70.400 estabelecimentos que vendem medicamentos, sendo que desse total cerca de 72% são compostas pelas chamadas farmácias independentes, enquanto que cerca 14% são constituídos pelas grandes redes de farmácias, compostas por – grupos de empresas do ramo farmacêutico que se expandem de forma agressiva e possuem um grande número de recursos para investir.

É importante ressaltar que o crescente movimento de consolidação do setor farmacêutico varejista, evidenciado pelas várias associações, fusões e aquisições do segmento, pode eventualmente levar à concentração setorial (Rede Brasileira de Farmácia – REFARMA -, 2018). Para fiscalizar e controlar isso existe um órgão regulador com extrema relevância e força perante os agentes do setor, denominado CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que tem o poder de liberar ou impossibilitar possíveis transações entre empresas do varejo de drogarias e conseqüentemente influenciar nas dinâmicas do segmento (ABCFARMA, 2018).

Na esfera Federal, os setores de saúde e farmacêutico são regulados e supervisionados pelo Ministério da Saúde, por meio da Anvisa, instituída pela Lei Federal nº 9.782, (REFARMA, 2019) de 26 de janeiro de 1999. Segundo essa Lei, temos que, dentre as competências da Anvisa, está a de “coordenar as ações de vigilância sanitária realizadas por todos os laboratórios que compõem a rede oficial de laboratórios de controle de qualidade em saúde”.

Atualmente, é a Lei 5.991 de 17 de dezembro de 1973 (REFARMA 2019) que rege o comércio farmacêutico brasileiro, sendo que, além de atender o disposto nessa Lei, também há necessidade de obtenção de licença com a respectiva autoridade local sanitária. Contudo, essa Lei não informa quais produtos não devem ser vendidos nas farmácias, informando apenas qual o canal para a venda de medicamentos. Essa lacuna legislativa fez com que a ABCFARMA - Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico ingressasse com uma liminar contra a ANVISA buscando modificar a RDC-44/99, que impõe que o setor varejista farmacêutico comercialize somente medicamentos. Com essa decisão, que até hoje está em vigor, o setor farmacêutico varejista pode comercializar produtos que não sejam medicamentos e que estão dispostos na lei, como produtos de higiene e beleza, dentre outros produtos de higiene (ABCFARMA, 2019).

Com isso, percebe-se que além de motivos de doença, a prevenção e beleza

são as outras principais razões que também tem ajudado a elevar o número de consumidores nas farmácias e drogarias, já que as pessoas passaram a comprar não só medicamentos nessas empresas, mas também produtos diversos, como, por exemplo, dermocosméticos, artigos para bebê, dentre outros.

De acordo com dados do QuintilesIMS (consultoria especializada em mercado farmacêutico), o setor farmacêutico teve um aumento de vendas em 5,1% em unidades e 13,2% em faturamento comparando o período entre os meses de outubro de 2015 a setembro de 2016. Segundo informações Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo (SINDUSFARMA) em 2019 o mercado de medicamentos teve um desdobramento da receita, no mínimo, de “dois pontos acima da inflação em relação ao ano anterior”. Sinalizando um notável crescimento em um momento de crise do qual o país vem vivenciando.

De acordo com dados de pesquisa realizada em junho de 2017 pelo Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC) e IBGE, o comércio em geral responde por 12,3% do PIB brasileiro, desse total, o comércio varejista é responsável por 43%. A região sudeste concentra 52% da receita bruta do comércio, enquanto que a região nordeste corresponde a 17,4%, sendo que o Estado de Sergipe concentra apenas 0,76% da receita bruta do comércio. Ainda, segundo a pesquisa, a receita bruta de revenda do setor varejista farmacêutico corresponde a 9,1% do comércio varejista geral. Conforme a pesquisa, devido à crise que vem assolando o nosso país, nos últimos 12 meses, as vendas a varejo tiveram uma queda no Brasil de cerca de 5,3%, enquanto que o setor varejista farmacêutico teve uma queda média de 3,4%. Contudo, vemos que esse cenário está aos poucos se revertendo, uma vez que, até junho de 2017, a queda no setor era de apenas 0,6%, demonstrando que o desempenho do setor farmacêuticas cresce acima da média do comércio.

Em relação ao Estado de Sergipe, segundo pesquisa realizada no site da Fecomércio - SE (2019), no mês de março de 2019 verificou-se que o setor farmacêutico de Sergipe teve a melhor recuperação no volume de vendas nos últimos meses, tendo um crescimento de 3,5%. Assim, apesar das dificuldades, nota-se que o setor varejista farmacêutico está, atualmente, em crescente recuperação e crescimento.

Segundo dados da Federação Brasileira de Farmácia (FEBRAFAR, 2017), a região no Brasil que detém o maior número de farmácias no Brasil é a região Sudeste, que representa 57 %, e, na segunda posição, a região Nordeste representando 15,4%. Tal realidade se justifica em virtude dessas regiões concentrarem o maior número de redes de farmácias. No caso da região Nordeste, a rede que mais predomina é a rede

Pague Menos, além de farmácias independentes, geralmente de pequeno porte (FEBRAFAR, 2017).

É incontestável o importante papel econômico das empresas de pequeno porte no processo de crescimento e desenvolvimento do país e no Estado de Sergipe, já que elas produzem uma parte considerável do total dos bens e serviços. Atualmente, essas pequenas empresas, em especial as do ramo farmacêutico, estão, cada vez mais, aumentando a oferta de oportunidades de emprego, em contraponto, as grandes empresas vem demitindo funcionários. Além disso, elas introduzem inovações que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção, acarretando na melhor e mais eficiente prestação de bens e serviços, uma vez que as MPEs são mais flexíveis do que as grandes organizações e possuem a capacidade de responder rapidamente as demandas do mercado, já que estão bem próximas da comunidade.

Contudo, no atual cenário, percebe-se que de acordo com Teles; Bilenky e Reis (2016 p. 161) o espaço no mercado que antes eram constituídos por micro e pequenas empresas do setor farmacêutico varejista, vem sendo ocupados por grandes redes que acabam “engolindo” as pequenas farmácias, as quais, de forma isolada, não dispõe do mesmo volume de recursos para competir comercialmente. É perceptível que isoladas essas pequenas drogarias têm dificuldades em se adaptarem as novas modalidades de comercialização. Sendo assim, diante do aumento da competitividade, a busca por sobrevivência e melhoria de resultados têm direcionado as pequenas empresas varejistas para o desenvolvimento e formação de associativismo no setor farmacêutico.

2.3.1 Síntese da seção

Esta seção trouxe a definição de varejo, seguida da caracterização do mesmo no setor farmacêutico. Em seguida, discorreu sobre dados estatísticos que comprovam o crescimento exponencial desse setor e sua relevância para economia. Em suma, constatou-se que as empresas varejistas evoluíram, e cada vez mais estão cooperando para se manter competitivas.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

As micro e pequenas empresas - (MPEs) têm apresentado no cenário nacional

uma relevância de extrema significância para a nossa economia e por essa razão ganharam destaque nacional e internacional na academia científica. Entretanto, as MPEs possuem características e especificidades próprias que as diferem das grandes organizações, fortalecendo assim, a complexidade acerca da definição do seu corpo teórico (LEONE, 1999; SILVA; TEIXEIRA, 2011; LEONE; LEONE, 2012; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2016).

Os autores supracitados ratificam que, diante da heterogeneidade existente nesta tipologia de organização, há um antagonismo no entendimento do conceito de micro e pequena empresa, por isso vários pesquisadores têm buscado classificá-las por meio de diferentes abordagens quantitativas e qualitativas. No Brasil, as definições de micro e pequenas empresas levam em consideração parâmetros quantitativos relacionados à quantidade de empregados por atividade/setor e receita bruta anual.

Desse modo, considera-se microempresa as que possuem rendimentos anuais iguais ou inferior R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e empresa de pequeno porte, as com faturamento anual superior R\$ 360.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) até o limite de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Já pelo número de funcionários, as microempresas são aquelas que possuem até nove funcionários no comércio e serviços, e até dezenove funcionários na indústria e construção. Enquanto as pequenas empresas são as que possuem entre 10 a 49 funcionários no comércio e serviços, e de 20 a 99 funcionários na indústria e construção (SEBRAE, 2018).

Os pequenos negócios são apontados como alicerce para a economia do Brasil. Tal afirmativa é corroborada com os dados do SEBRAE, (SEBRAE, 2018), nos quais constataram que no cenário brasileiro, as micro e pequenas empresas correspondem cerca de 98,5% do total de empresas privadas, com a participação de 27% do Produto Interno Bruto - PIB, além de serem responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, concebem mais funcionários com carteira assinada que as médias e grandes empresas.

Mesmo diante dessa expressividade as MPEs ainda enfrentam uma alta taxa de mortalidade. Segundo dados do SEBRAE (2016), até o ano de 2014, o índice de pequenos negócios que encerraram suas atividades antes mesmo de completar dois anos de atuação no mercado, chega a 23,4% a nível nacional. Esse índice é ainda maior se analisarmos a região nordeste, que concentra 24% da taxa de mortalidade entre as micro e pequenas empresas. No entanto, fazendo uma análise comparativa

com os estados, os dados revelaram que Sergipe, está entre as treze unidades federativas - UF que apresentam taxa de mortalidade inferior ou igual à média nacional com índice de 23%, sendo que na capital Aracaju, a taxa de mortalidade é de 21,7 (SEBRAE, 2016).

Analisando a atual conjuntura política e econômica que se encontra o Brasil, os altos índices apresentados acima são preocupantes, pois sobretudo nesse cenário é incontestável as contribuições socioeconômicas dos pequenos empreendimentos no suporte as práticas empreendedoras que refletem no desenvolvimento do país. Nesse sentido, cabe voltar-se para estratégias de cooperação desenvolvidas por essas empresas, afim de assegurar sua sobrevivência e competitividade no mercado.

Olave e Amato Neto (2006) asseveram que, dentre as diversas estratégias utilizadas pelas micro e pequenas empresas, destacam-se os relacionamentos interorganizacionais formados por elas, com a finalidade das mesmas conseguirem competir com grandes empresas. Sendo assim, as redes constituídas de pequenas empresas tornam-se estratégia competitiva, para os pequenos negócios se manterem ativos no mercado (OLAVE; AMATO NETO, 2006; CARVALO *et al.*, 2018). Os benefícios gerados pelas redes às MPEs, justifica os dados Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), dos quais revelaram que no ano de 2015, haviam 675 redes ativas no mercado.

Cabe aqui enfatizar, que segundo Manãs e Pacanhan (2004), Pacagnan (2006), o fenômeno de rede entre MPEs originou-se no setor industrial em meados do século XX com o avanço da tecnologia. Nesse cenário, as grandes organizações viram os negócios de pequeno porte ascender postos mais competitivos, por consequência, as grandes empresas buscaram se fortalecer por meio de redes em formatos verticais. Os autores citados prosseguem afirmando, que as micro e pequenas empresas perceberam a necessidade de percorrem um caminho similar, entretanto encontraram nos seus recursos limitados, um entrave para desenvolver tal estratégia. Como solução para o problema apresentado, as pequenas empresas do setor industrial, desenvolveram alianças estratégicas que se constituíam por meio de parcerias, *joint ventures*, consórcios ou redes, que proporcionavam novas formas de vantagem competitiva a indústria (MANÃS; PACANHAN, 2004; PACAGNAN, 2006).

No sentido oposto, as MPEs do varejo começaram a ser impactadas pela hiperconcorrência “desleal”, resultado da entrada grandes grupos varejistas internacionais, no país. Em resposta, os negócios de pequeno porte se uniram para obter ganhos em escala e poder de barganha em relação aos fornecedores (MANÃS;

PACANHAN, 2004; PACAGNAN, 2006). Após essas experiências iniciais as MPEs, começaram desenvolver outros tipos de redes, em que o objetivo das empresas parceiras, não se restringiam apenas a divisão de custos nos processos de compra, envolvia também a aquisição de conhecimento, informação, tecnologia entre outros fatores que trabalhados coletivamente proporcionam vantagens competitivas as empresas (AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003; MANÃS; PACANHAN, 2004; PACAGNAN, 2006). A partir dessa evolução, cada vez mais os negócios de pequeno porte tem se organizado em redes de a formatos horizontais, em busca de cooperar para competir (SEBRAE, 2014).

As micro e pequenas empresas que integram esse tipo de rede estão formalmente estabelecidas, disponham de regulamentos e estão direcionadas para o cumprir metas (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016). Em princípio, não há hierarquia nos relacionamentos existente entre as empresas que compõem uma rede, pois os participantes possuem autonomia operacional para agir, o que lhes permitem sair da rede quando for conveniente, fazendo com que, essas redes interorganizacionais tornem-se estruturas dinâmicas vivenciando um ciclo evolutivo constante (AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

Segundo Wegner, Bortolaso e Zonato (2016), o processo cíclico para o desenvolvimento das redes interorganizacionais de pequenas empresas se dá mediante a seis estágios a saber:

1) Concepção da rede: nesse estágio, os empreendedores se reúnem para compreenderem as relações de cooperação e discutirem as possibilidades das ações coletivas. Nota-se, grande participação e comprometimento por parte dos atores neste estágio, embora o compartilhamento de informações estratégicas seja menor, devido ao nível de confiança interpessoal ser baixo;

2) Nascimento e formalização da rede: nessa fase, os integrantes da rede elegem um conselho administrativo e designam as equipes de apoio a gestão. A partir daí, são elaboradas a metas coletivas e o planejamento estratégico da rede, que contribuem para a seleção natural dos empreendedores, já que nessa etapa muitos gestores desistem de constituírem relacionamentos interorganizacionais o que resulta em melhoria do nível de confiança entre cooperados remanescentes da rede;

3) Desenvolvimento da rede: nesse ciclo, a rede já dispõe de uma estrutura gerencial definida, com regras melhoradas. Desse modo, podem ser observadas as oportunidades de troca de informações e de experiências, que impulsionam

fortemente a interação social dos atores. No estágio de desenvolvimento, as redes interorganizacionais de pequenas empresas, encontram-se alinhadas estrategicamente, o que lhes permitem oferecer a prestação de diversos serviços que geram benefícios aos cooperados. É importante reiterar, que o empenho em alcançar as metas estipuladas pela gestão estratégica, podem provocar impasses críticos nos relacionamentos interorganizacionais, o que tenciona as empresas integrantes da rede empregarem novos esforços coletivos, em que o nível de comprometimento dos atores, definiram a consolidação, ou processo de declínio da rede;

4) Consolidação e maturidade da rede: nessa etapa, a rede de micro e pequenas empresas alcançam o nível mais alto do ciclo de vida. Isso viabiliza uma estrutura de gestão profissional na rede, que visualiza a necessidade de contratar gestores externos para executar determinadas atividades. Desse modo, a governança sinaliza para uma organização administrativa da rede (*network administrative organization*- NAO), e já dispõe de um amplo e qualificado portfólio de prestação de serviços a ser oferecidos aos seus integrantes;

5) Declínio da rede: nesse estágio os empreendedores priorizam as ações individuais, desprezando assim as e ações coletivas. Nesse contexto, a confiança entre os integrantes da rede é quebrada, gerando inúmeros conflitos e por consequência a saída de alguns participantes da mesma. Caso a rede de pequenas empresas não tome as medidas necessárias, será impossível reverter o declínio que resultará em sua dissolução;

6) Dissolução da rede: nesse último estágio, a rede já não presta mais serviços aos seu cooperados e também não dispõe de uma administração estruturada. Em virtude disso, a regras deixam de ser seguidas e os relacionamentos entre os empreendedores é quase inexistente.

Faz-se oportuno destacar, que há um período de reestruturação da rede, no entanto essa reestruturação não é considerada um estágio do ciclo de vida, e sim um ajuste necessário para que os relacionamentos interorganizacionais perdurem por um longo prazo. Sendo assim, mesmo as redes consolidadas devem inovar constantemente, para evitar o declínio e a dissolução (AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

Face ao exposto, entende-se que a união e manutenção dos pequenos negócios é algo complexo. Em virtude disso, é necessário contratar consultoria externa e especializada para auxiliar na consolidação da rede, além de ser recomendável, que os cooperados tenham disponibilidade semanalmente para aturem em prol da mesma

(PEREIRA *et al.*, 2018).

As redes de pequenas empresas são formadas pelos sócios (governança/gestão) que são responsáveis pelas diretrizes estratégicas, aspectos operacionais e divisão de funções para os níveis subsequentes. Tal configuração organizacional, normalmente é regida por um Estatuto Social, se configurando em Associação como forma jurídica oficial, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, estatuto e regimento interno que orientam os cooperado ao alcem de objetivos comuns (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016PEREIRA *et al.*, 2018).

Entende-se que a formação de redes inteorganizacionais de pequenos negócios tem alterado o cenário competitivo em relação as grandes organizações. Há vista que os pequenos concorrentes que até então não ameaçavam a posição das empresas líderes vêm se fortalecendo, angariando vantagens competitivas que não possuíam, obtendo crédito e desconto dos fornecedores, já que compram em grande escala, e com isso percebem a possibilidade de se diferenciar no mercado (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008; ORNELLAS; ARAUJO; WRIGHT; 2013; CARVALHO *et al.*, 2018; PEREIRA *et al.*, 2018).

Para Pacagnan e Rampazo (2008), os relacionamentos interorganizacionais entre empresas de pequeno porte estão sendo estruturados de maneira adequada, de modo que suas metas e objetivos são claramente definidos. Sendo assim, as empresas individuais, passam a enfrentar dois tipos de correntes distintos: as micro e pequenas empresas em redes e as grandes corporações, o que equivale dizer, que agir isoladamente pode aumentar significativamente as chances do negócio de pequeno porte encerrar suas atividades no mercado.

Posto isso, Porter (1989), Casarotto e Pires (2001), Marchi, Cassanego Junior e Wittmann (2012) asseveram que os aspectos vantajosos e ações coletivas oriundos das redes inteorganizacionais, tendem ser maiores nos relacionamentos de pequenas e médias empresas. Fato esse que pode ser justificado, devido às pequenas empresas possuírem algumas vantagens em relação aos grandes empreendimentos na hora de inovar, pois são flexíveis quanto às mudanças, vivenciam a realidade local, possuem estrutura hierárquica leve e centralizada, agilidade no atendimento ao cliente e fluidez na comunicação como postulam KRUGLIANSKAS (1996) e Ferrer Silva (2012) e que segundo Gaspar *et al.*, (2014) podem ser diferenciais individuais que resultaram em fortalecimento da rede de empresas.

As pesquisas de Pacanhan (2004), Verschoore e Balestrin (2006), Livato e Benedicto (2010), apontam que essa nova configuração organizacional, desenvolvida

pelos negócios de pequeno porte é uma estratégia que visa garantir sua sustentabilidade no mercado competitivo. Para Livato e Benedicto (2010), dentre os setores da economia brasileira, os quais tem implementado novas estruturas organizacionais baseadas na formação de redes de empresas, encontra-se o varejo.

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que o varejo abrange todos os processos envolvidos na comercialização de produtos ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não comercial. Considerando que para disponibilizar as mercadorias aos consumidores alvos, os produtores utilizam os canais comerciais, entende-se que os varejistas estão constantemente buscando novas estratégias de *marketing* para atrair e reter clientes.

Para Kotler e Armstrong (2015), as redes interorganizacionais de varejo são um conjunto de varejistas independentes que criam uma organização central de compras e esforços promocionais coletivos. Nesse sentido, as redes inteorganizacionais de micro e pequenas empresas surgem como uma alternativa estratégica para os pequenos varejistas conseguirem negociar diretamente com a indústria por meio de maior volume de compras de produtos negociados em grupo, terem possibilidade de contratar especialistas em determinadas departamentos de gestão, entre outros benefícios concedidos aos participantes da rede (LIVATO; BENEDICTO, 2010; KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Nota-se que nas redes de varejos, os empreendedores tendem a adquirir resultados positivos por meio da divisão eficiente de custos, providos pelas centrais de compras, porém é pela criação de valor e troca de conhecimento, que poderão surgir inovações que impactam positivamente a cadeia de valor das de micro e pequenas empresas integrantes da rede (LIVATO; BENEDICTO, 2010; MARCHI; CASSANEGO JUNIOR; WITTMANN, 2012; KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Tal situação pode ser observada no setor varejista farmacêutico no Brasil, em que o segmento de farmácias, passou por diversas transformações, ao ponto do Fundação Instituto de Administração - FIA (2018), certificar que o conceito de varejo farmacêutico esta aboleto e deve ser atualizado, tendo em vista que os empreendedores farmacêuticos geram valor na sua prestação de serviços por meio da oferta de um *mix* de produtos/serviços variados, que vão muito além de medicamentos, apesar desses ainda ser o carro-chefe nesse tipo de empresa (FIA, 2018).

Além disso, os números do varejo farmacêutico cresceram aproximadamente 60% nos últimos cinco anos, o que remete ser um negócio promissor mercado. Com

essa evolução, as redes de farmácias buscaram expandir sua participação não somente para os grandes centros, como também para o interior brasileiro (FIA, 2018). Sob determinada perspectiva, considera-se que integrar-se a uma rede interorganizacional do varejo farmacêutico, uma estratégia competitiva viável e promissora as micro e pequenas empresas.

Esse novo perfil de negócio proporciona aos empreendedores vantagem como integrar uma marca já conhecida no mercado, com uma identidade visual presente na mente do consumidor e uma estratégia de marketing em andamento para atrair e manter clientes à farmácia, além de todos os outros benefícios que uma rede dispõe, como discutindo anteriormente no arcabouço teórico desse estudo. Com isso, entende-se que a formação, estrutura e funcionamento das redes interorganizacionais de pequeno porte são de suma importância para o desenvolvimento e crescimento socioeconômico do país.

2.4.1 Síntese da seção

Inicialmente esta seção teve objetivo de classificar as micro e pequenas empresas e mostrar sua relevância socioeconômica para o país. Em seguida, expôs o processo de formação de redes de MPEs, além de discorrer sobre os relacionamentos interorganizacionais como estratégia competitiva, que fortalece as micro e pequenas empresas no mercado, assegurando a sobrevivência desses negócios e consequentemente possibilitando-os a continuarem promovendo o crescimento e desenvolvimento do contexto em que estão inseridos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico correto é essencial para a aplicação do método científico. Desse modo, a metodologia é o caminho percorrido para alcançar o conhecimento científico, sendo que tal conhecimento só pode ser considerado científico, se forem utilizados um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos essenciais para observar e investigar determinado fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2008). Com isso, esse capítulo divide-se em dez seções para apresentar detalhadamente os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento dessa pesquisa, na seguinte ordem sequencial: Questões de pesquisa; Caracterização do estudo; Estratégia da pesquisa; Unidade - Caso e Unidades de

Análise; Amostragem da pesquisa; Critérios de validade e confiabilidade; Categorias e elementos de análises; Protocolo de estudo de caso; Métodos de coleta de dados e Técnica de análise e interpretação dos dados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões a seguir, originaram dos objetivos específicos e servem de base para o estudo:

- Quais são as farmácias e os participantes da Rede SERGIFAR atuante no Estado de Sergipe?
- Quais os fatores influenciadores na formação da Rede de Farmácias?
- Quais os fatores influenciadores na manutenção da Rede de Farmácias?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Com intuito de atender aos pressupostos dos métodos científicos e em consonância com o tema, o problema e os respectivos objetivos geral e específicos predefinidos, esse estudo se caracteriza como qualitativo, do tipo descritivo, utilizando o estudo de caso único integrado e intrínseco como estratégia da pesquisa.

Para tal pesquisa, a abordagem qualitativa se mostrou adequada, pois segundo Godoy (1995), nessa natureza de pesquisa, é possível compreender melhor o fenômeno estudado no contexto em que ele ocorre e faz parte, já que o mesmo deve ser analisado de maneira integrada. Creswell (2010) acrescenta que a técnica qualitativa permite o investigador analisar os fenômenos holisticamente, ao mesmo tempo que vivencia a realidade local e as experiências reais do objeto de estudo, seja ele pessoas ou as relações sociais constituídas em diversos ambientes.

De forma complementar, a pesquisa também se caracteriza como descritiva, já que busca descrever cuidadosamente característica de uma pessoa, evento ou situação de casos ocorridos em fenômenos distintas (GIL; 2008; SAUNDERS, LEWIS, THORNHILL, 2009). Os autores ora citados, explicam que a pesquisa descritiva, como o próprio nome sugere, tem o objetivo de aprofundar na descrição de acontecimentos e elementos dentro do seu campo de investigação.

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa descritiva é muito comum na área de cooperação por três motivos:

o caráter incipiente do ramo, a natureza mutante dos fenômenos estudados e a frequente separação entre pesquisa e ação. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se do estudo de caso que permite detalhamento abrangente do objeto de análise, além de serem apropriado para pesquisas descritivas. Yin (2015, p. 32) define estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Grande parte da pesquisa descritiva da área pode ser considerada exploratória: procura descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamento em áreas ou atividades que não foram previamente estudadas. Explicações sobre o que é descoberto, descrito ou mapeado são, em geral, deixadas para ser trabalhadas em um próximo trabalho ou para outros pesquisadores. Tais fenômenos são passíveis de constantes mudanças. Mudam com o passar do tempo e por esse motivo, existe um grande esforço das pesquisas em rastrear – ou monitorar – padrões básicos de comportamento. Embora fosse ideal entender completamente esses padrões de mudanças (VEAL, 2011).

A fim de ampliar a compressão acerca do fenômeno, a pesquisa adota o estudo de caso único integrado e intrínseco, pois permite investigar múltiplas unidades de análises incorporadas dentro de um caso único (YIN, 2015). A partir disso, cabe descrever as múltiplas unidades a serem analisadas, afim de compreender como ocorrerá a investigação do estudo de caso. Define sim como unidade caso, a Associação das Empresas de Farmácias do Estado de Sergipe - REDE SERGIFAR e subunidades de análises, as farmácias associadas a rede em questão. Sendo assim, o estudo de caso único integrado e intrínseco no contexto organizacional, se mostrou viável pois pretende compreender um fenômeno em particular, neste caso, os relacionamentos interorganizacionais, conforme ilustrado a seguir:

Figura 01: Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2015).

***FC: Farmácia cooperada. ** FCN: Conjunto de números naturais finitos.**

Pode-se considerar o projeto resultante como o mais adequado para o alcance dos objetivos indicados para esta pesquisa, pois o modelo proposto na Figura 01, revela por meio das linhas pontilhadas que os limites entre o caso e contexto provavelmente não são rígidos (YIN, 2015), uma vez que os relacionamentos entre as farmácias cooperadas do caso a ser estudado poderá ser coincidente em quaisquer grupos não pertencentes à amostragem.

Convém ressaltar, que se pretende estudar um fenômeno com características específicas, relacionado à cooperação entre as farmácias associadas a rede SERGIFAR.

3.4 UNIDADE-CASO E UNIDADES DE ANÁLISE

A unidade-caso será a Rede SERGIFAR, que é uma rede de cooperação do segmento de varejo farmacêutico localizada à avenida Rio Branco, 186 - SL 912 - Centro, no município de Aracaju (SE). A rede SERGIFAR tem natureza de capital privado, fundada no dia 19 de julho do ano de 2016 conforme ata em anexo XX. De acordo com entrevista dada pelo presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Sergipe (SICOFASE), Alex Garcez, ao Jornal da Cidade em março de 2017, a SERGIFAR foi criada com a finalidade de fortalecer as farmácias de pequeno porte no mercado farmacêutico sergipano, no qual as unidades associadas cooperam uma com a outra, desenvolvendo relacionamentos interorganizacionais entre si, no intuito de melhorar as estratégias empresariais para melhor atender seus clientes e interligação das empresas, que trabalharão em conjunto, dando suporte umas às outras, além de propiciar uma melhor opção de compras conjunta de medicamentos na indústria. O estatuto da associação empresarial é regido pelo Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Sergipe (SICOFASE 2018).

As unidades de análises, serão sete das 17 farmácias integrantes de Rede SERGIFAR. Para Alex Garcez, em sua entrevista ao Jornal da Cidade (março de 2017), é importante destacar que essas farmácias “são empresas genuinamente sergipanas, com o olhar voltado para o consumidor local, de seu bairro, seu município e intimamente conhecidas pela população”.

3.5 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Em uma pesquisa, a confiabilidade e a validade, são os critérios básicos para assegurar a credibilidade da pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Para se alcançar a confiabilidade da pesquisa, é necessário a utilização de procedimentos e técnicas de análises consistentes, padronizadas e orientadas por um protocolo de estudo de casos que permitiram produzir resultados válidos e consistentes (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009; YIN, 2015).

Em relação à validade, os autores supracitados sugerem que o pesquisador precisar evidenciar claramente as descobertas, para que os estudos de casos tenham validade do construto. Tal validade pode ser obtida por meio da utilização de várias fontes de evidências que determinam a qualidade da pesquisa.

Yin (2015) afirma que a qualidade das pesquisas qualitativas de estudo de casos pode ser testada por meio de (1) validade do construto, (2) validade interna, (3) validade externa e (4) confiabilidade. Nesse estudo, não se faz necessário o teste de validade interna, pois trata-se de uma pesquisa descritiva (YIN, 2015). O quadro 02 revela como esses testes serão utilizados na presente pesquisa.

Quadro 02: Critérios de confiabilidade e validade utilizados na pesquisa

TESTE	TÁTICAS ADOTADAS NO ESTUDO
Validade do construto	-Utilização de várias fontes de evidencias.
Validade externa	-Lógica da replicação, pressupondo que as unidades de análise alcancem resultados semelhantes.
Confiabilidade	- Elaboração de protocolo de estudo de caso; - Criação de um banco de dados para armazenar as informações coletadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009) e Yin (2015).

3.6 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISES

As categorias de análises podem ser descritas em matrizes que sistematizam e organizam os dados do fenômeno estudado, auxiliando na classificação dos mesmos de maneira mais específica, afim de facilitar a compreensão do que será feito com os dados coletados (GIL, 2008). Sendo assim, os elementos de pesquisa precisam relacionarem entre si, de modo orientar o pesquisador na coleta, análise e interpretação dos dados (GIL,2008). Ou autor acrescenta ainda, que esses elementos, podem ser organizados em categorias de análises, que variam conforme os objetivos específicos da pesquisa.

Nesse estudo, as categorias de análise fundamentaram-se nas questões de pesquisa, que por sua vez, originou-se dos objetivos específicos, possibilitando a verificação dos elementos de análise, provenientes das categorias analíticas, como demonstra o quadro 03:

Quadro 03: Categorias e Elementos de Análise

Objetivos Específicos	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Caracterizar a Rede de Farmácias SERGIFAR atuante no Estado de Sergipe e os seus participantes.	Farmácias integrantes da Rede SERGIFAR.	Tempo de atuação no mercado; quantidade de funcionários; principais produtos comercializados e importância da rede para empresas.
Identificar os fatores influenciadores na formação da Rede de Farmácias.	Fatores determinantes para formação de redes (OLIVER, 1990; GULATI; GARGIULO, 1999; KOZA; LEWIN, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; CHASSAGNON, 2014).	Assimetria; Necessidade, Reciprocidade; Eficiência; Estabilidade e Legitimidade.
Identificar os fatores influenciadores na manutenção da Rede de Farmácias.	Fatores influenciadores para manutenção de redes (DOZ, 1996; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; ORNELLAS; ARAUJO; WRIGHT; 2013; SILVA, 2013; ERSCHOORE; BALESTRIN, 2016; BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2016; NASCIMENTO <i>et al.</i> , 2017).	Poder, governança, confiança, reputação, proximidade geográfica, socialização de informações, troca de ativos específicos, confiança, comprometimento, conhecimento e experiência.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.7 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Um protocolo é indispensável para os estudos de caso, pois ele contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento, além disso, ele é uma das táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador no decorrer do estudo (YIN, 2015). Sendo assim, é importante possuí-lo para quaisquer estudos dessa natureza, entretanto nas pesquisas que envolvem múltiplas unidades de análises, o protocolo de estudo de caso, torna-se essencial (YIN, 2015). Em virtude disso, segue abaixo o protocolo desse estudo:

- 1) Identificação das farmácias associadas a Rede SERGIFAR;
- 2) Avaliação do instrumento de roteiro de entrevista semi-estruturada;
- 7) Fazer contato os empreendedores das farmácias identificadas, verificando a disponibilidade e interesse em participar da pesquisa;
- 8) Agendar visita às empresas;
- 9) Ligar e confirmar a entrevista;
- 10) Realizar coleta de dados nas farmácias;
- 11) Transcrever as entrevistas;
- 12) Realizar a descrição de cada caso individualmente;
- 14) Fazer a análise comparativa dos casos;
- 15) Elaborar o relatório final do estudo de caso único integrado e intrínseco.

Cabe destacar, que não foi realizado estudos piloto pois o instrumento utilizado nessa pesquisa, já havia sido validado por especialistas em estudos semelhantes, cumprindo assim a finalidade dos testes de estudos piloto (MARCONI; LAKATOS,2003; CRESWELL, 2010; YIN,2015).

3.8 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Yin (2015) assevera que em estudos de casos, a utilização de múltiplas fontes de evidências constitui o principal recurso para conferir significância aos resultados dessa tipologia de pesquisa. Partindo dessa constatação, o presente estudo buscou utilizar diversas fontes de evidências, sendo elas: documentos, entrevistas e observação direta.

A coleta de dados será orientada pelo protocolo desenvolvido conforme

indicações de Yin (2015), que juntamente com as múltiplas fontes de evidências, permitirá identificar os fatores motivadores dos relacionamentos estabelecidos entre as empresas participantes da Rede SERGIFAR, assim como investigar de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede. Conforme ilustrado na Figura 02, é possível observar de maneira sintética as fontes de evidências que compõem esse estudo:

Figura 02: Convergência de várias fontes de evidências



Fonte: Adaptado de Yin (2015, p.122)

3.8.1 Análise de Documentos

Documentos são fontes que visam corroborar e valorizar as evidências provenientes de outras fontes analisadas (YIN, 2015). Dessa forma, nesse estudo, foram analisados os seguintes documentos: contrato da constituição da rede; atas das reuniões; contratos de compras coletivas de medicamentos entre os cooperados; artigos, teses e dissertações focos desse estudo, entre outros documentos que auxiliaram na coleta de dados dessa pesquisa.

3.8.2 Entrevistas

Para Yin (2015), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de evidências para os estudos de caso, pois permite que os respondentes sejam indagados sobre determinados eventos que resultaram em informações para os resultados da pesquisa. Sendo assim, essa pesquisa utilizou-se de um roteiro de entrevista semiestruturada. Na entrevista semiestruturada o pesquisador dispõe de uma lista de temas e questões a serem abordadas que podem ser alteradas no decorrer da entrevista, possibilitando compreensões, além das previstas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Partindo desse pressuposto, o roteiro de entrevista para responder o primeiro objetivo da pesquisa, que é caracterizar a rede SERGIFAR e os seus participantes, levou-se em consideração as informações demonstradas no Quadro 04:

Quadro 04: Roteiro de entrevista para identificar a empresa associada

Perfil dos entrevistados	Perfil das empresas cooperadas a rede
1- Cargo que o respondente desempenha na empresa; 2- Nível de escolaridade; 3- Gênero; 4- Tempo de empresa.	5- Tempo que a empresa atua no setor farmacêutico; 6- Quantidade de funcionários; 7- Faturamento anual; 8- Principais tipos de produtos comercializados (medicamentos e não medicamentos); 9- Localização da empresa 10- Competitividade perante a concorrência; 11- Tempo de associação à rede; 12- Importância da rede para a empresa; 13- Satisfação da empresa em relação aos resultados que a rede vem proporcionando à empresa.
Objetivo a ser respondido na pesquisa com o presente roteiro	
Caracterizar a Rede de Farmácias SERGIFAR atuante no Estado de Sergipe e os seus participantes.	

Fonte: Adaptado de Silva (2012 p.69).

Com intuito de responder o segundo objetivo proposto no estudo, essa pesquisa utilizou das informações contidas no quadro 05 para guiar as entrevistas realizadas.

Quadro 05: Roteiro de entrevista para identificar a formação da rede

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

Fonte: Silva (2012 p.67).

O roteiro de entrevista ilustrado no Quadro 05 procura revelar as práticas que se pretende identificar quanto à formação da rede, os seus objetivos e os fatores facilitadores e inibidores para sua formação. Tais informações foram extraídas tanto na diretoria da rede, quanto nas empresas cooperadas.

Quanto o terceiro e último objetivo que trata da manutenção da rede, o Quadro 06 expõe quais são as ações que a rede executa para sua manutenção, como os gestores tomam decisões, as empresas competem ou cooperam entre si, quais os fatores que dificultam e facilitam a manutenção da rede, se existem diferenças

significativas entre as empresas associadas (tais como porte, tamanho e faturamento), dentre outros.

Quadro 06: Roteiro de entrevista para identificar a manutenção da rede

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

Fonte: Silva (2012 p. 68).

O roteiro de entrevista ilustrado no Quadro 05, busca responder o último objetivo desta pesquisa, que é identificar os fatores influenciadores na manutenção da Rede de Farmácias.

3.8.3 Observação

Para Marconi e Lakatos (2003), a observação é uma técnica de coleta de dados que serve para obter informações por meio dos sentidos de determinados contextos reais, não se restringido apenas em ver ou ouvir, e sim indo além para investigar fatos ou fenômenos dos quais se deseja pesquisar. Nesta pesquisa, utilizou-se a observação direta com a finalidade verificar alguns comportamentos e condições ambientais relevantes para o fenômeno estudado.

Serão observadas as reuniões ocorridas entre os cooperados da Rede

SERGIFAR, que segundo Yin (2015) inclui-se nas atividades de observação direta.

O agrupamento de todas as fontes de evidências utilizadas nesse estudo, produziu um quadro consistente sobre de informações acerca do fenômeno estudado, o que possibilitou resultados concisos para pesquisa (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

3.9 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para proceder a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (1977) refere-se a um grupo de técnicas e procedimentos organizados com o objetivo de compreender o que está por trás dos discursos dos entrevistados. Essa técnica tem sido bastante utilizada em estudos qualitativos, pois permite a compreensão de características, estruturas e/ou modelos que não são evidenciados mediante a investigação do objeto estudado (GODOY, 1995). A análise de conteúdo ocorreu em três fases: (1) pré-análise que destina a organização dos documentos e sistematização das ideias iniciais; (2) exploração do material: que se dar a partir do trabalho com os dados coletados e (3) o tratamento dos resultados, que resulta na compilação dos dados brutos para obter um produto final por meio da interpretação dos dados colhidos.

Para complementar e condessar o estudo, foi utilizada a análise individual dos casos (*Within case*) que serve de base para sustentar o estudo, sendo utilizada essencialmente para realização da análise cruzada dos casos (*cross case*) que possui objetivo de confrontar as informações obtidas dos empreendedores individuais com os pressupostos da literatura, buscando assim construir abstrações entre os fenômenos investigados (YIN, 2015).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE ESTUDO DE CASO: REDE SERGIFAR

O presente estudo teve por base a rede SERGIFAR. A SERGIFAR é uma rede de empresas sergipanas atuantes no setor farmacêutico, pertencente ao chamado terceiro setor, mais especificamente ao segmento moderno, dito terciário superior, composta, atualmente, por mais de 30 farmácias espalhadas em todo Estado de Sergipe.

Com sede localizada à Av. Rio Branco, nº 186, sala 912, Centro do município da cidade de Aracaju/SE, fundada no dia 19 de julho do ano de 2016, a rede SERGIFAR tem natureza de capital privado, tendo como missão promover uma melhor qualidade de vida às pessoas e seus associados, contribuindo com excelência no ramo farmacêutico visando que suas farmácias associadas atendam aos anseios e necessidades da saúde e bem-estar dos clientes.

As entrevistas foram realizadas no início do segundo semestre do ano de 2018 nos locais onde os entrevistados têm as suas empresas, onde foram utilizados dois tipos de questionários, sendo o primeiro aplicado a três diretores da rede Sergifar, enquanto que o segundo questionário foi aplicado a cinco proprietários gestores das empresas associadas à rede SERGIFAR, tendo sido atribuído o mesmo valor nominal para cada resposta. Para tanto, foi utilizado o método qualitativo-descritivo. Portanto, norteando-se pelos objetivos específicos, foram utilizadas transcrições dos depoimentos dos entrevistados como forma de melhor apresentar os dados coletados.

Os questionários que foram aplicados, tanto aos diretores, como aos associados, tiveram como foco analisar os fatores que motivam, os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe, e de que maneira tais fatores interferem na manutenção e crescimento da rede, além de verificar se os objetivos da rede interorganizacional SERGIFAR estão sendo atingidos, dentre outros questionamentos.

Para tanto, no primeiro questionário, buscou-se captar os motivos e os objetivos que levaram a formação da rede, além dos fatores que facilitaram e/ou dificultaram a formação dela. Já no segundo momento, procurou-se identificar os objetivos que a Rede persegue e suas principais ações, como são tomadas as decisões e se os associados participam de tais decisões, se há competição ou cooperação entre os associados, os fatores que facilitaram ou que dificultam a ação da associação, bem como, verificar se há diferença entre as empresas associadas, se elas têm o mesmo poder de decisão, além da característica mais marcante na rede. Por fim, no terceiro momento, buscou-se averiguar os fatores que facilitam e dificultam a participação dos diretores na rede, o relacionamento deles com os associados, qual o nível de

cooperação entre as empresas e se estão sendo atingidos os objetivos para o qual ela foi criada, além dos benefícios e influência da rede.

Já o segundo questionário, aplicado aos proprietários gestores das empresas associadas, buscou-se analisar os fatores que motivam os relacionamentos estabelecidos entre organizações participantes de uma Rede de Farmácias no Estado de Sergipe, e de que maneira tais fatores interferem na manutenção da rede, tendo como foco, em um primeiro momento, averiguar os motivos que levaram a empresa a se associar à rede, se os objetivos do associado e da rede foram alcançados, os fatores e motivos que facilitaram ou dificultaram a formação da rede, bem como, o relacionamento da empresa com a rede, os motivos que levam a empresa a se manter associada, se o associado possui alguma filial, quais os objetivos e como enfrenta a concorrência. Em um segundo momento, buscou-se identificar os fatores que facilitam ou dificultam a associação, os objetivos que a rede deve perseguir, procurando verificar como é o relacionamento com os demais associados, o nível de influência, os benefícios, vantagens e desvantagens em estar associados a rede, e se os resultados e objetivos estão sendo alcançados.

4.1 Análise das entrevistas com diretores da rede SERGIFAR

4.1.1 Conhecimento dos Motivos que Facilitaram e/ou Dificultaram a Formação da Rede

No primeiro questionário, ao analisar os motivos que levaram a formação da Rede SERGIFAR, percebe-se que, entre os diretores D1, D2 e D3 da rede SERGIFAR, é o diretor D1 o detentor de maior conhecimento a respeito da metodologia de funcionamento da estrutura comercial associativista da rede. Nota-se que o Diretor D1 foi o maior idealizador e incentivador para a criação da rede Sergifar.

O entrevistado D1 ressaltou que a iniciativa inovadora visou a soma de forças e esforços de para a conquista do bem comum para os empresários do setor farmacista e para os consumidores. Por sua vez, todos os diretores entrevistados valorizaram e destacaram a união empresarial como fator preponderante para a formação da rede.

Para eles, a necessidade de se unirem para serem mais competitivos, tanto na parte de compra, quanto na parte institucional, foi o principal fator que os levaram a formarem a rede SERGIFAR, ressaltando que, durante a formação da rede, se tinha como objetivos a busca pelo trabalho em equipe, a união, a sobrevivência no mercado, a luta por melhores preços e condições frente as distribuidoras. Nesse ponto, o Diretor D1 respondeu “A busca da sobrevivência do mercado farmacêutica, sabendo que eu sozinho não tinha condições, foi isso um dos principais motivos! Justamente somar pessoas, outras farmácias com o mesmo porte e mesmo nível de faturamento do meu e aí trazer, montar esse grupo...” acrescentando que “Então essa é a metodologia da formação da ideia que foi justamente para a gente se unir e fazer todo um trabalho de união, força, tanto na parte de compra, na parte institucional, na parte de treinamento, justamente para a gente competir nem que seja por igual ou no preço, no serviço...”. Já o Diretor D2 respondeu que “A gente já vinha buscando alguma forma de melhorar o poder de compra, de se tornar mais competitivo no mercado. Alex, o presidente, mais do que eu e até o João, que somos os mais próximos, amadureceu a ideia, organizou de uma forma melhor para que não viesse dar errado e aí nós nos juntamos a rede...”. Por sua vez, o Diretor D3 disse que “...o principal motivo é digamos, que, a junção de várias farmácias independentes para encarar, assim, o grande. Entendeu? Para encarar as redes e até para continuar no mercado mesmo. Para ter força para competir.”.

Com isso, percebe-se que a concorrência e o aumento da complexidade do mercado, foram os principais fatores que fizeram as pequenas farmácias sentissem a necessidade de se unirem e formarem a rede interorganizacional denominada SERGIFAR, passando elas a atuar de forma associada.

Visando analisar os fatores que facilitaram ou dificultaram a formação da rede SERGIFAR, vemos que, ao serem questionados, os entrevistados D2 e o D3 citaram, como fator que facilitou a criação da rede, que o diretor D1, a SICOFASE e o Sebrae, juntos, teriam sido os grandes facilitadores para a criação da Rede SERGIFAR, enquanto que o diretor D1 também citou a SICOFASE e o Sebrae como um dos fatores que facilitaram a criação da rede. Além disso, os três diretores fizeram questão de destacar que a idoneidade, a transparência e a vontade de se unirem foram os fatores decisivos para a criação da rede. Com relação a isso, o Diretor D1 respondeu

que “A SICOFASE foi um dos facilitadores, muito grande, porque queira ou não queira, ela abriu a oportunidade de eu visitar outras redes...”, falando que “O Sebrae, uma casa que realmente de preparar, capacitar, desenvolver, pessoas, principalmente as micro e pequenas empresas...”, finalizando dizendo que Então são facilitadores, e foram instituições que justamente facilitou, abriu os caminhos, para que a rede SERGIFAR tivesse esse progresso que tá hoje, se mantendo no mercado atual...”. Por sua vez, o Diretor D2 respondeu que “O que facilitou principalmente foi o nosso presidente, que também faz parte! Isso facilitou muito! E, junto com o Sebrae, a gente tomou contato! Isso ajudou muito! E assim, além de tudo isso, teve a vontade de se unir e da gente de continuar crescendo”. Já o Diretor D3 disse que “Teve o nosso presidente que ajudou! E também teve a união, a idoneidade das pessoas e a transparência que facilitou tudo.

Assim, vemos que estão presentes os principais fundamentos para a associação de empresas em uma rede interorganizacional, tendo em vista a ausência de uma hierarquia clara, a existência de uma coordenação e aprendizagem entre as organizações associadas, onde cada integrante da rede depende do outro, sem que isso prejudique a autonomia e decisão do outro, além do fato dessas empresas terem se unido em razão de objetivos em comum a fim de formarem uma organização mais complexa, com componentes como estrutura e valores organizacionais.

Com relação aos fatores que mais dificultaram a formação da rede, não houve um fator unânime, sendo que o entrevistado D1 citou a busca pelo associado como um fator que dificultou a formação da rede, enquanto que o entrevistado D2 citou a questão de algumas divergências de pensamentos e comprometimento que ocorriam no início da formação da Rede, além do descrédito por parte de alguns fornecedores. Já o entrevistado D3, citou que não sentiu haver dificuldade para a formação da rede, ressaltando que só pensava na vontade de se trabalhar em rede, sendo que para os entrevistados D1 e D2 as dificuldades já estão sendo superadas. Nesse ponto o entrevistado D1 citou que “Um dos fatores que mais dificultou a formação da rede foi a busca, um dos fatores foi a busca pelo associado...” bem como que “...um dos fatores foi a questão das dificuldades foram a adesão de empresários e a questão do fornecedor de acreditar no projeto porque eles acharam que o projeto não daria certo,

tanto que não investiram na rede,”. Já o Diretor D2 respondeu que “A maior dificuldade ainda é os pensamentos ainda porque se tratando de várias pessoas ainda surge algumas divergências”, enquanto que o Diretor D3 falou que “Algumas vezes, alguns membros ficam um pouco disperso as reuniões! Eu acho que o mais difícil é isso! É o comprometimento no andar nas buscas do objetivo, das reuniões e ter um pouco mais de afinidade”.

4.1.2 Conhecimento a respeito dos objetivos e ações da rede

O segundo objetivo foi identificar os objetivos e ações da rede SERGIFAR. Notou-se que os diretores D1, D2 e D3 destacaram que, durante a formação da rede, se tinha como objetivos a busca pelo trabalho em equipe, a união, a sobrevivência no mercado, a luta por melhores preços e condições frente com as distribuidoras, dentre outros, sendo que, para esses diretores, a Rede está atingindo esses objetivos, apesar de nenhum dos entrevistados terem apresentado tabelas, gráficos ou qualquer outro dado referente a isso. Assim, essa conclusão pode ser aferida apenas nas declarações dos entrevistados. Nesse ponto, todos os diretores disseram que os objetivos estavam sendo atendidos, que eles estavam mais fortes e que haviam conseguido aumentar a sua lucratividade.

O diretor D1 ressaltou que um dos objetivos na época da formação da Rede SERGIFAR era:

“fazer com que os empresários associados a rede pudessem atuar em todo o estado, e que um associado pudesse cooperar com o trabalho do outro, dando mais vida ao setor do comércio varejista de medicamentos no Estado de Sergipe, com a união empresarial de nossa categoria” (Diretor 1).

Com relação ao principal objetivo que a rede SERGIFAR persegue, o entrevistado D1 citou que o principal objetivo seria a busca por novos associados, enquanto que os diretores D2 e D3 responderam durante a entrevista que o principal objetivo da rede é tornar-se cada vez mais forte no mercado para enfrentar a concorrência de igual para igual. Nesse ponto, o entrevistado D1 ressalta que “o objetivo atual da rede é buscar novos associados com o mesmo perfil dos atuais e temos uma meta de formar trinta associados”. Por sua vez, o entrevistado D2 citou:

“Tornar mais forte no mercado! Porque a rede SERGIFAR não busca somente poder de compra, para você ter preço, busca fazer treinamento, se atualizar no mercado, treinar os funcionários, então é uma rede que veio para atender toda a necessidade das pequenas farmácias”, enquanto que o diretor D3 falou que “A gente busca, é, concorrer com o nosso concorrente de igual para igual!”.

Dentre as principais ações da rede, todos os entrevistados destacaram, dentre as ações desenvolvidas pela rede, a busca de melhores preços, a realização dos treinamentos de colaboradores e associados, e a divulgação na mídia de suas empresas, sendo que o entrevistado D1 também citou como uma das ações da rede a “busca por novos associados e parceiros para fortalecer a rede” e a “...a parte de capacitação e treinamento...”. Já o Diretor D2 falou que entre essas ações está a “...melhora do poder de compra dos associados...”, “...a assessoria jurídica aos associados...”, além da “...propaganda que muitos não tinham condição de fazer...”. Enquanto que o Diretor D3 citou o “treinamento de colaboradores” e a “melhora do poder de negociação” como principal ação da rede.

Por fim, todos citaram o estatuto da rede, onde diz que os Valores e objetivos da rede SERGIFAR são: a ética, a união, o foco no cliente, o profissionalismo, o comprometimento, a persistência e a qualificação. Essa seria a visão da Rede SERGIFAR.

4.1.3 Conhecimento sobre as decisões, competição ou cooperação entre os diretores

A terceira parte desse estudo foi verificar se há participação de todos os diretores da rede nas tomadas das decisões, bem como se há ou não cooperação entre os associados e se há competição entre eles. Nesse ponto, todos os entrevistados foram unânimes ao responderem que todos os diretores e associados participam das decisões da Rede, e que tudo é decidido por votação nas assembleias. Todos os três diretores disseram que não existe competição, mas sim cooperação entre os membros da rede, bem como disseram que não existe diferença entre os associados.

Podemos ver que essa é um dos principais aspectos que caracteriza a rede SERGIFAR como sendo uma rede interorganizaacional do tipo horizontal, em razão de, nesse tipo de rede, não haver uma hierarquia nítida, exigindo a presença de uma coordenação que requer organização de suporte.

Assim, nota-se que a característica mais marcante da rede é que as empresas se relacionam de maneira contributiva com os seus associados, de forma intensa e variável, sendo que elas se ligam e interagem para atingir objetivos comuns, conforme se pode aferir nas entrevistas dos diretores D1, D2 e D3.

4.1.4 Conhecimento Sobre os fatores que facilitaram a participação na diretoria e se os objetivos estão sendo alcançados

O quarto objetivo desse estudo teve como ponto conhecer os fatores que facilitaram a participação na diretoria e se os objetivos da rede estão sendo alcançados. Para todos os diretores entrevistados, os fatores que facilitaram a participação deles na diretoria foi ter condições de encarar de frente as grandes redes que estavam chegando e a oportunidade de conseguir preços melhores com fornecedores e distribuidores. Os entrevistados também citaram que a rede tem por objetivo a busca por ampliação e por convênios.

Todos os diretores disseram que a SERGIFAR está cumprindo com os objetivos para o qual foi criada e que o relacionamento entre eles é bom, ressaltando que não existem comportamentos oportunistas por parte de algum associado, mas que, na verdade, há um trabalho de parceria e cooperação, onde um ajuda o outro. Eles citam, como benefícios da cooperação entre eles a questão a propaganda, a parceria, a troca de informações e mercadorias, bem como destacam a realização dos treinamentos, os convênios e as ações promovidas pela rede.

Para o diretor D1, apesar de nova e ainda pequena, a rede já vem sendo reconhecida como uma das melhores redes de Farmácias do Brasil, oferecendo produtos e serviços Farmacêuticos de alta qualidade aos clientes, garantindo rentabilidade aos seus Associados. Podemos aferir nas entrevistas do diretor D1 e D2 que a rede SERGIFAR vem trazendo para os seus associados a melhor opção de

compra de medicamentos, com a oportunidade de vendê-los com os menores preços para o consumidor sergipano. Com relação a isso, o Diretor D1 cita que “Para o associado, existe toda essa interação! Existe o ganho de dinheiro, que melhorou! E existe o ganho, que é ganho de conhecimento! Então é nesse perfil, ele só teve a ganhar com a chegada da rede SERGIFAR!”. Já o Diretor D2 disse, se referindo a rede SERGIFAR, que “Ela já vem realizando treinamentos e feiras para os associados, a fim de melhorar a divulgação delas e a venda dos produtos. Também está fazendo diversos convênios com distribuidoras, fornecedores, e algumas redes nacionais, como a FEBRAFAR! Fazendo parcerias. Tudo pensando em melhorar o faturamento dos associados”. Enquanto o diretor D3 respondeu que “A rede SERGIFAR é uma busca, é um caminho que você tem para algo para tornar a empresa melhor, incluindo o faturamento.

Nota-se, segundo os diretores entrevistados, que a rede SERGIFAR vem atendendo as expectativas dos diretores, tornando as empresas associadas mais fortes perante a concorrência, aumentando o poder de negociação delas e de competitividade no mercado em que atuam. Isso pode ser aferido nas declarações do diretor D1, quando ressalta que “pessoas que nunca trabalharam com conveniência, hoje trabalham! Hoje têm associados que aumentaram em 20, 30 % o seu faturamento, depois chegada da rede SERGIFAR”, e no que o diretor D2 fala, quando diz “tem associados que aumentaram em 20%, 30% o seu faturamento, depois da chegada da rede SERGIFAR”, passei por um período de transição na farmácia e que, se não fosse a rede, minha vida não estaria melhor! E, graças a rede, eu consegui me manter no mercado e melhorar...”, bem como nas palavras do diretor D3 quando ressalta, além da melhoria das vendas, “a troca de informações entre os associados, não só para se comprar melhor, mas também para se vender melhor! Lá se aprende cada vez mais...”.

4.1.5 Indagar a respeito da geração de empregos, relacionamento com funcionários e crescimento da empresa

Já a quinta parte desse estudo visou conhecer se houve ou não geração de empregos e crescimentos das empresas após a formação da rede. Foi constatado que,

nas empresas associadas, o número de funcionários varia de acordo com a estrutura do empreendimento, sendo que, para funcionamento de uma farmácia, segundo os entrevistados D1, D2 e D3, o ideal seria ter um número mínimo de dois balconistas, um farmacêutico, além do dono, que deve se responsabilizar pela parte administrativa. Com relação ao questionamento se a criação da rede influenciou na geração de empregos para as empresas, os entrevistados D1 e D2 responderam que aumentaram o número de funcionários, enquanto que o diretor D3 respondeu que, em decorrência da crise não houve aumento na geração de empregos, mas que, apesar disso, não demitiu ninguém e que pretende contratar mais funcionários em breve. Para os entrevistados, houve uma melhora no salário dos funcionários e no relacionamento com eles. Entretanto, nenhum dos entrevistados apresentaram dados anteriores que comprovassem essa afirmação.

Assim, após a análise das entrevistas com os diretores da rede SERGIFAR, podemos aferir que a gestão organizacional da rede vem atuando como um ambiente seguro, promovendo o compartilhamento de informações, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades. Além disso, observa-se nos relatos dos entrevistados que a rede está se relacionando de maneira contributiva com os seus associados, permitindo a transferência de conhecimentos e a elevação do nível de confiança, possibilitando, assim, que os seus integrantes atuem de forma eficaz, fazendo com que eles estejam alcançando os seus objetivos. Apesar de nenhum dos entrevistados terem apresentado tabelas, gráficos ou qualquer outro dado referente a isso, essa conclusão pode ser aferida nas declarações dos entrevistados, em especial quando o entrevistado D1 quando diz “têm associados que aumentaram em 20, 30 % o seu faturamento, depois chegada da rede SERGIFAR”, ou na parte em que diz que “a nossa rede se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos”, ou ainda na parte em que cita “as lojas estão começando a introduzir esses profissionais com custos muito mais baixo, chega a 40% mais baixo então isso vai gerar emprego, a rede SERGIFAR tá gerando emprego. Com aumento de faturamento da loja, com procura da demanda das pessoas dentro da loja os empresários já estão ficando sufocados com equipe que tá então ele precisa contratar, então ele tá buscando esses meios mais em conta para contratar.

Então a rede SERGIFAR, hoje, aumenta seu fluxo e gera emprego”. Nesse ponto, podemos citar também o Diretor D2, quando ele coloca que “A SERGIFAR melhora o poder de compra dos associados! Ela também dá assessoria jurídica aos associados, além da questão da propaganda que muitos não tinham condição de fazer. Ao nos juntarmos, ficamos mais forte obter melhores negociações!”, bem como quando fala que a SERGIFAR é “Uma rede que se caracteriza por um intenso e variável relacionamento de empresas que se ligam e interagem para atingir objetivos comuns”. Além desses, temos também o D3 que diz “ Você tá em um grupo e alguém dar uma ideia, outra dar outra, isso também faz parte da rede também, é um ganho também, não é só você só para comprar é um fato de informação também, isso pode ser aplicado a loja também”.

4.2 Análise das entrevistas com gestores administradores das empresas associadas

Já no segundo questionário, foram entrevistados cinco administradores gestores das empresas associadas, as quais se caracterizam por serem empresas de pequeno porte, com uma média de mais de 20 anos de atuação no ramo farmacêutico. Para todos os associados entrevistados, a rede SERGIFAR ainda não alcançou a totalidade dos objetivos para a qual ela foi criada, apesar de estar muito próximo disso, uma vez que, segundo eles, já ter alcançado muitos dos objetivos traçados e estar no caminho certo.

4.2.1 Identificação do perfil das empresas associadas e o motivo que levou a se associarem

Nesse segundo momento, foi analisado o perfil das empresas associadas, onde podemos observar, através das respostas de todos os entrevistados, que elas se caracterizam por serem empresas de pequeno porte, em média com mais de 20 anos de atuação no ramo farmacêutico, as quais, em sua totalidade, não possui uma filial, mas que, segundo todos os associados entrevistados, demonstram a intenção de abrir uma no futuro. Essas empresas associadas possuem, em média, dois balconistas, um

farmacêutico, um funcionário responsável pela parte administrativa ou contábil, além do dono, que também administra e gerencia o negócio.

Observa-se também que todos entrevistados disseram que as principais vendas estão concentradas em medicamentos, mas que as vendas de produtos de não medicamentos como, perfumaria, cosméticos, estão em crescimento.

4.2.2 Conhecimento dos motivos que facilitaram e/ou dificultaram a associação na rede

Inicialmente, esse questionário buscou conhecer sobre os fatores que facilitaram a participação na rede SERGIFAR. Assim, é possível aferir nas entrevistas que a concorrência e o aumento da complexidade do mercado, fizeram com que essas pequenas farmácias sentissem a necessidade de se unirem, passando a atuar de forma associada em uma rede interorganizacional, uma vez que, para todos os gestores associados entrevistados, a questão da sobrevivência no mercado e a vontade de todos em se unir para enfrentar as grandes redes e empresas, foram os principais fatores que influenciaram a formação da SERGIFAR. Em relação a isso, o associado A1 disse que “... a sobrevivência perante as grandes redes que estão se instalando no mercado foi o principal motivo para entrar na rede...”, enquanto que o entrevistado A2 disse que “A necessidade de se montar uma rede para ter mais condições de enfrentar as grandes empresas e conseguir melhores negociações”, sendo que o associado A3 respondeu que “O fator principal para nos associar a SERGIFAR foi juntar para ter um poder de barganha, poder de compra para concorrer com as grandes redes, comprar com maior desconto, com desconto somado, né! Para ter como concorrer. Já o entrevistado A4 citou que “Foi poder concorrer com o nosso concorrente de igual por igual, para gente poder se manter no mercado! Vontade de vencer! De ficar no mercado!”, enquanto que o associado A5 respondeu que “Na verdade foi a necessidade da gente se tornar mais forte no mercado! Ter meios, ter condições de brigar por melhores preços junto aos fornecedores! Não ficar para trás”.

Nesse ponto, observa-se que os associados A2, A3, A4 e A5, citaram como fator facilitador, que fez com que os mesmos se associassem a SERGIFAR,

principalmente, a necessidade de se ter mais condições de enfrentar as grandes empresas, conseguir melhores negociações e poder de compra, aliado à vontade das empresas em querer se unir e a transparência de todo o processo. Por sua vez, para os associados A1, A2 e A5, o fator que mais dificultou a participação na rede foi o pensamento negativo de algumas pessoas e distribuidoras, além do fato de a rede possuir poucos associados, enquanto que para o associado A3 seria o fato da rede ainda ter poucos associados e, por consequência, ter um poder de compra ainda limitado, sendo que para o associado A4 o que mais dificultou teria sido os fornecedores que não acreditavam na criação da rede. Com relação aos fatores que facilitaram a associação, temos que: o associado A1 destaca que “os fatores foram o apoio do Sebrae, dos órgãos da federação e comércio, do próprio sindicato, a confiança de todos que depositaram na ideia, as pessoas que abraçaram a ideia e também, através do Sebrae, nós conseguimos um consultor que nos deu um apoio muito bom! Tudo isso somado a vontade de ter forças para bater de frente com as grandes redes! Do concorrer de igual para igual”; já o associado A2 citou que teria sido “a vontade de todos em se unir para enfrentar as grandes redes e empresas”; por sua vez, o associado A3 disse que “foi a união de todos os pequenos para concorrer com as grandes farmácias”; o associado A4 citou “lutar de igual para igual com a concorrência!”; e, por fim, o associado, A5 ressaltou “primeiro a união de todos! Depois teve a necessidade da gente se tornar mais forte no mercado!”. Já com relação aos fatores que dificultam a associação, o entrevistado A1 falou que “o que dificulta é que algumas distribuidoras ainda estão com um pé atrás! De camarote, assistindo para ver vai o que acontecer! Torcendo algumas para não acontecer”; enquanto que o associado A2 respondeu que o que mais dificultou “foram os pensamentos negativos de algumas pessoas!”; por sua vez, o associado A3 disse que a dificuldade é que “ainda tá pouco o grupo, ainda tá pequeno, né! Então tem que juntar mais farmácias, né! Se associar mais para a gente ter um barganho maior”; sendo que, para o associado A4 o que mais dificultou “no começo, tiveram alguns fornecedores que acreditavam pouco na criação da rede! Ficavam com mau gosto! Mas isso não impediu que a gente criasse a rede”; já o Associado A5 disse que “na minha opinião não teve nada que dificultasse”.

Observa-se que todos os entrevistados disseram que se associaram à rede em busca de obter melhor poder de negociação frente a fornecedores e distribuidoras, e de se tornarem fortes para enfrentar as grandes redes além da divulgação da empresa na mídia. Para todos os associados, os objetivos traçados na criação da rede estão sendo alcançados, principalmente no que tange as facilidades para conseguirem melhores negociações, divulgação e trabalho em equipe, razão pela qual eles continuam associados, apesar de nenhum dos entrevistados terem apresentado tabelas, gráficos ou qualquer outro dado referente a isso. Assim, essa conclusão pode ser aferida nas declarações dos entrevistados visto que: o associado A1 respondeu que “sim! Sim! Desde o primeiro momento que a gente começou a sentar, conversar, trocar ideias, a gente começou a ganhar com isso! Ganhar experiência! Ganhar monetariamente! Porque a gente começou a visualizar melhor formas de compras, melhores formas de negociação ...” bem como no trecho em que fala que “todos investiram em pagar por isso, mas esse dinheiro retornou com certeza, que nós ganhamos em conhecimento, em troca de ideias...”; já o associado A2 disse que “os objetivos eram se tornar mais forte! Ter mais condições de negociar! Ter mais força na hora da negociação! Isso ocorreu! Hoje, através da SERGIFAR, é possível nivelar as negociações”; por sua vez, o associado A3 falou que “estou gostando dos resultados. Com a SERGIFAR, conseguir estou conseguindo uma negociação melhor com as distribuidoras. A empresa também está sendo divulgada, coisa que não tinha condições de fazer”; Enquanto que o associado A4 disse que “os objetivos estão sendo alcançados sim! Como disse, meu objetivo principal foi de poder ter força de lutar para igual com a concorrência, e isso vem ocorrendo sim! Hoje estamos conseguindo preços melhores! Hoje os fornecedores nos respeitam mais!”; já o associado A5 disse que “a gente se associou com pensamento de que trabalhando como uma única rede teríamos condições de conseguir melhores negociações! De sermos respeitados na hora de negociar um preço melhor! Isso está acontecendo! Podemos conseguir mais!”.

4.2.3 Conhecimento das dificuldades enfrentadas após a associação e dos fatores que facilitam a permanência na associação

A terceira parte desse estudo abordou os fatores que geram mais dificuldades e facilidades no dia de hoje para a associação. No que tange as dificuldades enfrentadas nos dias de hoje, depois que se associaram a rede, os entrevistados A2, A3, A4 e A5 responderam que, nos dias de hoje, a maior dificuldade decorre da crise econômica, o que, segundo eles, vem atrapalhando as vendas e o crescimento da rede, enquanto que o entrevistado A1 disse que a maior dificuldade é a questão do planejamento de compras e padronização dos procedimentos. Quando perguntados como a empresa busca ser competitiva perante a concorrência, todos os associados responderam que é através do oferecimento de preços melhores e mais baixos para os clientes, e da divulgação da empresa na mídia (rádio e televisão). Os entrevistados A2, A3, A4 e A5 também responderam que existe algum tipo de planejamento para melhorar as vendas e enfrentar a concorrência, enquanto que o entrevistado A1 respondeu que ainda existem algumas falhas na questão do planejamento.

Todos os associados citaram como fatores que facilitaram a participação deles na rede a vontade de se unir para conseguir preços melhores, a transparência e a idoneidade das pessoas, o que demonstra a preocupação delas em manter seu patrimônio e melhorar os seus resultados foram fatores decisivos para que os mesmos participassem da rede. Segundo 100% dos entrevistados, hoje não há nenhum fator que dificulte a participação do associado na rede, apesar do entrevistado A1 citar que, no começo, um fator que dificultou a participação na rede foi o fato de algumas distribuidoras torcerem contra a rede, mas que, segundo eles, isso já está diminuindo. Neste ponto, 100% dos associados também citam como fator que facilita a participação na rede SERGIFAR a obtenção de melhores preços nas negociações, sendo que os entrevistados A1, A2, A3 e A4, também citam a questão da propaganda e divulgação da empresa na rádio, TV e mídia como fatores facilitadores para a participação na rede.

4.2.4 Conhecimento dos objetivos perseguidos pela rede

A quarta parte desse estudo visou ter conhecimento dos objetivos perseguidos pela rede. Assim, quando perguntados sobre os objetivos que a rede SERGIFAR deve

perseguir, a fim de que os seus integrantes também alcancem os seus objetivos, os entrevistados A1, A2, A4 e A5 responderam que a SERGIFAR deve procurar crescer cada vez mais, se tornar cada vez mais forte, enquanto que para o entrevistado A3 a rede deve buscar uma maior lucratividade.

Quando indagados a respeito dos Valores e objetivos da rede SERGIFAR definidos no estatuto da rede, que são a ética, a união, o foco no cliente, o profissionalismo, o comprometimento, a persistência e a qualificação, todos os entrevistados disseram que esses são os principais objetivos da rede e que esses objetivos estão sendo cumpridos.

4.2.5 Conhecimento do relacionamento e nível de cooperação com os outros associados

A quinta parte desse estudo objetivou entender como é o relacionamento e o nível de cooperação com os outros associados, sendo que 100% dos entrevistados falaram que é muito bom, bem como disseram que o que predomina é a cooperação entre os associados, ressaltando todos que não existe comportamento oportunista por parte de algum associado. Nesse ponto, todos foram unânimes em dizerem que todos os associados têm o mesmo poder de influência.

Por ser uma rede constituída com base na cooperação, ao serem indagados sobre a influência da SERGIFAR sobre o nível de cooperação dos associados, 100% dos entrevistados responderam que a SERGIFAR teve um papel importantíssimo para que isso ocorresse, em razão de dar condições deles serem mais competitivos e de obterem mais poder de negociação, destacando eles que tudo é feito com base na parceria e decidido em assembleia. Nesse ponto, os entrevistados A1, A2, A3 e A4 destacam como benefícios da cooperação com as outras farmácias a questão da união e da troca de experiência e informações, enquanto que o entrevistado A5 destaca a questão de obter melhores negociações como o maior benefício da cooperação com outras farmácias. Ressalte-se que para 100% dos entrevistados todos são tratados de forma igualitária, como se fossem uma única empresa.

4.2.6 Conhecimento se os objetivos e resultados foram alcançados

A sexta parte do questionário procurou saber se os objetivos da rede estavam sendo alcançados e se os associados estavam conseguindo resultados satisfatórios. Nesse ponto, quando indagados se a rede SERGIFAR vem alcançando os objetivos para o qual foi criada, todos os associados entrevistados responderam que sim, ressaltando que isso vem sendo feito através do estabelecimento de padrões na busca dos objetivos desejados. Eles destacam que o grupo vem se fortalecendo cada vez mais e que os objetivos vêm sendo alcançados, ressaltando que os resultados poderiam ser melhores se não fosse a crise econômica e se a rede tivesse mais associados.

De acordo com todos os entrevistados, os resultados começaram a aparecer à curto prazo, em torno de um mês após a associação, principalmente na forma de oportunidades de compra de medicamentos muito vantajosas para o associado e para o público, se estendendo através de outros benefícios. Para todos os entrevistados, a SERGIFAR contribui para a empresa deles alcançar os objetivos, citando como exemplo de ações que a SERGIFAR faz e que mais beneficiam eles o suporte que ela dá nas negociações com distribuidoras e fornecedores, o oferecimento de treinamentos, a assessoria, a realização de eventos e divulgação na mídia, o que faz aumentar a lucratividade das empresas associadas.

Assim, quando indagados sobre quais foram os resultados que a participação associação na SERGIFAR teria lhe proporcionado, 100% dos entrevistados colocaram em primeiro lugar a obtenção de melhores preços e descontos, o que acarretou em uma maior lucratividade, seguidos da questão da divulgação da mídia, dos treinamentos e da assessoria, destacando todos que esses resultados vêm permanecendo até hoje. Para todos, caso não estivessem associados a SERGIFAR, os resultados seriam diferentes, ou seja, piores, destacando alguns que talvez não estivessem mais atuando no mercado farmacêutico.

4.2.7 Verificar a questão da geração de empregos e o relacionamento com funcionários

A sétima parte das entrevistas tratou da geração de empregos e do relacionamento dos associados com os seus funcionários. Com relação a geração de empregos para as empresas de pequeno e médio porte para o setor farmacêutico, todos os entrevistados disseram que, devido a crise econômica, nesse primeiro momento, ainda não conseguiram gerar mais empregos, mas que pretendem, a curto prazo, contratarem mais funcionários, ressaltando todos os entrevistados que, graças a SERGIFAR, apesar da crise econômica, não reduziram o quadro de funcionários.

Todos citaram que houve uma melhora no relacionamento com os funcionários, destacando que também conseguiram melhorar os salários e condições de trabalho dos funcionários, além de dar treinamentos para eles, fazendo com que eles se sintam como uma parte importante da empresa.

4.2.8 Resumo dos principais resultados

Os principais resultados foram dispostos no Quadro a fim de sintetizar as relações entre as categorias analisadas.

Quadro 7 - Resumo dos principais resultados

Características dos associados	<ul style="list-style-type: none"> Três diretores e cinco proprietários participaram tendo mesmo valor nominal para cada resposta totalizando sete farmácias observadas.
Características da rede	<ul style="list-style-type: none"> Fundada em 2016, a rede SERGIFAR pertencente ao chamado terceiro setor regida pelo estatuto da SICOFASE foi criada com a finalidade de fortalecer as farmácias de pequeno porte no mercado farmacêutico sergipano.
Formação da rede	<ul style="list-style-type: none"> A rede SERGIFAR tem natureza de capital privado no qual as unidades associadas cooperam uma com a outra, desenvolvendo relacionamentos entre si, no intuito de melhorar as estratégias empresariais para melhor atender seus clientes e interligação das

	<p>empresas, que trabalharão em conjunto, dando suporte umas às outras propiciando uma melhor opção de compras conjunta de medicamentos na indústria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integram a rede 17 farmácias genuinamente sergipanas com desenvolvimento local.
<p>Manutenção da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A rede SERGIFAR, tem elaborado estratégias para alcançar vantagem competitiva e obter a liderança e o domínio no comércio farmacêutico local; • As vantagens e estratégias do acordo de cooperação, está afetando positivamente as farmácias membros da rede; • Todos os diretores entrevistados valorizaram e destacaram a união empresarial como fator preponderante para a formação da rede.
<p>Redes Interorganizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O principal objetivo da rede é tornar-se cada vez mais forte no mercado para enfrentar a concorrência de igual para igual com a busca de novos associados; • Durante a formação da rede, se tinha como objetivos a busca pelo trabalho em equipe, a união, a sobrevivência no mercado, a luta por melhores preços e condições frente com as distribuidoras, dentre outros; • A rede busca fazer treinamento, se atualizar no mercado, treinar os funcionários, atendendo toda a necessidade das pequenas farmácias; • Ações que fortalecem a rede são a melhora do poder de compra dos associados, a assessoria jurídica aos associados, além da propaganda que muitos não tinham condição de fazer.

<p>Alcance positivo das RIOs</p>	<ul style="list-style-type: none">• O grupo fortalece cada vez mais com objetivos vem alcançados, ressaltando que os resultados poderiam ser melhores se não fosse a crise econômica e se a rede tivesse mais associados;• Os resultados começaram a aparecer à curto prazo, em torno de um mês após a associação, principalmente na forma de oportunidades de compra de medicamentos muito vantajosas para o associado e para o público, se estendendo através de outros benefícios;• Suporte nas negociações com distribuidoras e fornecedores;• A perspectiva é de geração de diversos empregos após estabelecimento das redes.
----------------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2020).

5 CONCLUSÃO

Após o estudo de caso, constatou-se que a SERGIFAR é uma rede composta, atualmente, por mais de 30 empresas de pequeno e médio porte atuantes no setor farmacêutico do Estado de Sergipe, pertencentes ao chamado terceiro setor, mais especificamente ao segmento moderno, dito terciário superior. Foi visto que nas empresas associadas, o número de funcionários varia de acordo com a estrutura do empreendimento, mas que, em geral, elas possuem um mínimo de dois balconistas, um farmacêutico, um administrador, além do proprietário.

Observou-se que os fatores que motivaram os relacionamentos entre as empresas participantes e influenciaram a formação da Rede de Farmácias SERGIFAR, que foram a vontade de se unirem para se tornarem mais fortes no mercado para enfrentar a concorrência, além da cooperação entre os associados e participação de todos nas decisões e caminhos a serem traçados pela rede, tudo coordenado pela diretoria da rede. Além disso, toda a assistência, conhecimento e treinamento obtidos no início da formação da rede também foram fatores primordiais que contribuíram para que a rede SERGIFAR obtivesse sucesso, passando a se tornar cada vez mais forte, conseguindo resultados cada vez melhores para os seus associados. Com isso, nota-se que fatores como a cooperação, a união e a participação nas escolhas e tomadas de decisões são primordiais na manutenção e existência da rede, que vem crescendo com o passar dos anos.

As entrevistas também mostraram que, apesar da atual crise financeira, a rede SERGIFAR é um modelo bem sucedido de rede interorganizacional horizontal, uma vez que ela está estruturando os processos de integração, aprendizagem e auxílio entre empresas associadas, através do estabelecimento de padrões, atingindo, com isso, os objetivos para o qual foi criada.

Pode-se perceber que a rede SERGIFAR não é dependente de sistemas eletrônicos e sim, do capital humano, mas que, atualmente, está investindo em programas de computador, aplicativos e treinamentos, para uma melhor integração e troca de informações entre os associados a rede, tudo dentro de regras estabelecidas nas assembleias.

Nota-se também, durante as entrevistas, que, em regra, todos os associados que foram entrevistados estão satisfeitos por estarem fazendo parte da rede, destacando eles que estão conseguindo trabalhar de forma associada, obtendo melhores resultados e preços do que quando atuavam sozinhos, ressaltando sempre a questão da união, da parceria, da troca de informações e da divulgação da empresa na mídia.

Limita-se o fato de as farmácias não deterem de informações e dados ao longo do tempo que pudesse incorporar um número maior de informações que auxiliem no confronto entre as entrevistas e as informações em banco de dados local e individual.

Por fim, é possível constatar, conforme declarações dos entrevistados, que a rede SERGIFAR, vem atingindo os objetivos para o qual foi criada, fortalecendo as farmácias a ela associadas, ajudando-as, não só a sobreviver, mas também a crescer em um mercado extremamente competitivo. Tais considerações devem servir de estímulo aos interessados no tema, em sua busca constante da compreensão do fenômeno das redes de cooperação, e contribuir para a ampliação do escopo dos estudos organizacionais no contexto sergipano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor farmacêutico tem forte influência no cenário sócio econômico em nosso país, gerando empregos e renda. Contudo, observamos que a concorrência entre elas está cada vez mais acirrada e que pequenas empresas vêm tendo dificuldades em se manter no mercado. Em especial, na cidade de Aracaju vemos que grandes empresas que atuam no comércio varejista farmacêutico, e que a cada dia chegam em nosso Estado, geralmente vindas de outros estados, estão gradativamente dominando o mercado local, passando a rivalizar com as pequenas farmácias locais.

Neste cenário, foi observado que na cidade de Aracaju, devido à falta de recursos e competências para encarar as grandes organizações, algumas micros e pequenas empresas do ramo farmacêutico do estado de Sergipe, se uniram, passando a atuar como uma Rede de Farmácias, denominada SERGIFAR.

Assim, a rede SERGIFAR tem natureza de capital privado no qual as unidades associadas cooperam uma com a outra. Ela foi criada com a finalidade de fortalecer as farmácias de pequeno porte no mercado farmacêutico sergipano.

Também foi observado que, atuando em rede, as micros e pequenas farmácias se articulam, complementam e se organizam de forma competitiva, obtendo melhores resultados, além de realizarem ações conjuntas e coordenadas por meio das chamadas redes empresariais, visando a sua sobrevivência e crescimento no mercado.

Face tal contexto, diversas pesquisas referentes ao tema Redes Interorganizacionais começaram a serem desenvolvidas, no intuito de fornecer um maior conhecimento e esclarecimento sobre esse tipo de associação. Nesse ponto, vários renomados autores passaram a trazer uma variedade de conceitos, teorias e fundamentos que servem como base para que eles que desejam estudar uma rede interorganizacional, bem como formar ou associar-se a uma rede.

Assim, essa pesquisa passou a direcionar os estudos, mais especificamente, as características referentes ao surgimento, objetivos, manutenção, aspectos facilitadores e dificultadores, além dos resultados de uma rede interorganizacional, em especial na rede de farmácias SERGIFAR, tendo por base os ensinamentos e teorias de alguns autores, como, por exemplo, Gaspar e Farina (2015) e Silva (2012), dentre outros.

Durante esse estudo, procurou-se identificar algumas das características e aspectos da própria rede SERGIFAR, em especial a formação e a manutenção da Rede, bem como, dos seus associados, além dos objetivos, alcance e resultados de uma Rede Interorganizacional.

È possível verificar que as organizações associadas a rede SERGIFAR são compostas, em regra, por pequenas empresas, as quais possuem, em média, 20 anos de atuação no mercado farmacêutico. Elas têm como característica o fato delas serem homogêneas em relação a estrutura e quadro funcional. Contudo, isso não é observado com relação ao faturamento delas, uma vez que obtiveram melhores resultados do que outras no que tange ao volume de vendas e lucratividade, que diferem de uma farmácia para outra. Mas, apesar disso, foi constatado que todas vêm conseguindo ter lucro e manter o seu negócio crescendo.

Nesse ponto, observa-se que praticamente não há competição entre as farmácias associadas a rede, mas sim Cooperação entre os esses associados. Isso se deve em razão da localização geográfica delas, uma vez que elas atuam em regiões ou bairros distintos, bem como devido ao fato da rede SERGIFAR possuir regras previamente definidas, além do fato das decisões tomadas por ela serem escolhidas e tomadas por todos os associados em assembleia.

Constatou-se que os objetivos que motivaram a criação da rede SERGIFAR estão sendo atingidos, visto que as farmácias associadas estão conseguindo atuar de forma cooperada, obtendo, com isso, melhores preços e poder de negociação, passando a ter condições de encarar a concorrência de frente. Nota-se que as unidades associadas cooperam uma com a outra, desenvolvendo relacionamentos entre si, no intuito de melhorar as estratégias empresariais para melhor atender seus clientes e interligação das empresas, que trabalharão em conjunto, dando suporte umas às outras propiciando uma melhor opção de compras conjunta de medicamentos na indústria.

Verificou-se que a SERGIFAR, tem elaborado estratégias para alcançar vantagem competitiva frente as grandes redes, a fim de obter a liderança e o domínio no comércio farmacêutico local, atingindo, com isso, o principal objetivo da rede é tornar-se cada vez mais forte no mercado.

Também foi constatado que os objetivos vêm sendo alcançados e que o grupo permanece unido e confiante na rede. Foi observado que, em média, as empresas associadas tiveram um aumento na lucratividade média entre 20% e 30%, bem como que esses resultados começaram a aparecer à curto prazo, em torno de um mês após a associação, principalmente na forma de oportunidades de compra de medicamentos muito vantajosas para o associado e para o público, se estendendo através de outros benefícios. Apesar disso, todos os associados ressaltaram que os resultados poderiam ser melhores se não fosse a crise econômica e se a rede tivesse mais associados.

Destaca-se que os resultados e as conclusões não devem ser tomados como

absolutos, pois existiram certas limitações no contexto da pesquisa. Uma das limitações envolve a dificuldade dos pesquisadores no momento da avaliação e da classificação, uma vez que, mesmo utilizando elevado rigor metodológico, sabe-se que tal limitação está presente em pesquisas dessa natureza. Além disso, alguns dos associados criavam algumas dificuldades para poder prestar as entrevistas, hora dizendo que não tinham tempo, hora desmarcando a data agendada para a entrevista, o que também dificultou um pouco o resultado final da pesquisa, principalmente no que tange ao número de associados entrevistados. Outra questão é o volume de informação documental inexistente a tais empresas que podem influenciar no confronto de informações.

Daí a importância desse estudo, tanto em nível acadêmico, governamental, social e econômico, tendo em vista que o mesmo poderá ser utilizado em futuras pesquisas e/ou fundamentar futuras alterações na literatura, além da possibilidade de ser usado como base de dados para os empreendedores no ramo varejista farmacêutico no Estado de Sergipe.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization science**, v. 23, n. 2, p. 434-448, 2012.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Aspectos funcionais associados à mortalidade da Pequena empresa: fatores relevantes de operações, Finanças e marketing no varejo de vestuário. In: **EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, p. 1-16, 2016.

AHLSTRÖM-SÖDERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 4, p. 444-454, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. **Encontro de estudos organizacionais**, v. 2, 2002.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEST, M. H. **The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring**. Cambridge UK, Polity Press, 1990.

BRADESCO, **Comercio Varejista**.
https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf. Acesso em 18/09/2017.

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

BERTOSSO, H.; EBERT, P. N. P.; LAIMER, C. G. O papel da confiança nas redes interorganizacionais: evidência empírica em rede de fornecedores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 303-334, 2017.

BONFIM, L. R. C.; GONCALVES, S. A.; SEGATTO, A. P. Estrutura e dinâmica em redes interorganizacionais: estudo de caso da rede de inovação da Fiocruz Paraná. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 90-111, 2018.

CASAROTTO, N.F.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas, 2001.

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

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, 2011.

CARVALHO, J. F.; WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.

CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 260-274, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes; Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição: Dirceu da Silva – 1 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. **Strategic management journal**, v. 17, n. S1, p. 55-83, 1996.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The Form, Costs and Development Dynamics of Interorganizational Networking. In: EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford, Oxford University Press, 1997.

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

FECOMÉRCIO, **Comércio Varejista de Sergipe**. http://www.fecomercio-se.com.br/wp-content/uploads/2017/05/COMERCIO_VAREJISTA_EM_SERGIPE_mar%C3%A7o.pdf; Acesso em 17/09/2017.

FERRER SILVA, I. A. **Inovação Sustentável do Estado de Mato Grosso: Setores de alimentos e madeireiro (1970-2012)**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2012.

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

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FARINA, M.C.; SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 213-241, 2014.

GOBBI, B. C.; CUNHA, E. P.; BRITO, M. J.; SENGER, I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, mar. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas- RAE**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29. Mai. /Jun. 1995.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from?. **American journal of sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GRANDORI, A. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

IBGE, **Pesquisa Mensal do Comércio**. [ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio e Servicos/Pesquisa Mensal de Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201702caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201702caderno.pdf). Acesso em 17/09/2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. – 15. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOZA, M.; LEWIN, A. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2.ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 321-350, 2018.

KRAATZ, M. S. Learning by Association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**. Vol. 41, nº 6, 1998.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAJARA, B. M.; LILLO, F. G.; SEMPERE, V. S. Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances. **Human Systems Management**, v. 21, n. 3, p. 205-215, 2002.

LEAL, S. S. A. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 144 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

LEON, M. E. Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)**, Universidade de São Paulo: São Paulo, 1998.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n.2, p. 91-94, abril/jun, 1999.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, p. 67-83, 2012.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 7, n. 3, 2010.

LIMA, G. B.; D. T.; GUIMARÃES, O. M.; MEDEIROS, M. L. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização: o caso Brazilian Cattle. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 2, p. 46-63, 2016.

LIN, Z.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 921-940, 2009.

LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p. 60-72, jan./feb., 1991.

LORENZONI, G. BADEN-FULLER, C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. **California Management Review**. Vol. 37, n° 3, Spring, 1995.

MAÑAS VICO, A.; PACANHAN NEY, M. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, 2004.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JUNIOR, P.; WITTMANN, M. L. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 180-196, 2012.

MERCADO E CONSUMO, **Portal de Notícias do Varejo e Consumo**. <http://www.varejista.com.br/artigos/marketing/117/-personalizacao-no-mercado-farmaceutico-brasileiro>; Acesso em 17/09/2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2001. p. 250-263.

NASCIMENTO, A L. S.; ARMANI, A.; SANTOS, J. L.; HANSEN, P. B. Competências Organizacionais no Contexto dos Relacionamento Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura. **RAIMED: Revista de**

Administração IMED, v. 7, n. 2, 2017.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 19-30, 2006.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n.2, p.241-265, 1990.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, Fall 1998.

ORNELLAS, R. S.; ARAUJO, D. L.A WRIGHT, J. T. C. Quais são os fatores motivadores para relacionamentos interorganizacionais no varejo? **XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO**. Salvador

PACAGNAN, M. N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. spe, p. 19-30, 2006.

PACAGNAN, M. N.; RAMPAZO, A. V. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 3, 2008.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B.; JORDÃO, R. V.D.; BORGES, M.A. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM CENTRAIS DE NEGÓCIOS: proposição de Modelo Estruturante para Empreendimentos Coletivos e Redes Interorganizacionais. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 2, p. 1-27, 2018.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE**, p. 69-88, 2004.

PFARMA, **Farmácias Varejistas**. <https://pfarma.com.br/farmaceutico-drogaria-varejo/146-farmacia-ficha-tecnica.html>. Acesso em 22/11/2019.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. London: Pearson Education Limited, 2009.

SERGIFAR, **Rede Sergipana de Farmácias**. <http://www.redesergifar.com.br/quem-somos>. Acesso em 05/12/2019.

Serviço Brasileiro De Apoio às Micro E Pequenas Empresas (SEBRAE). **Rede de empresas**. Brasília, DF, 2014.

Serviço Brasileiro De Apoio às Micro E Pequenas Empresas (SEBRAE). **Mapeamento das centrais e redes de negócios**. Brasília, DF, 2016.

SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo.** 2012.

SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v. 8, n. 3, p.205-229. 2011.

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.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

VAN WAARDEN, F. Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands. **Organization Studies**. Vol. 13, nº 4, 1992.

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** São Paulo: Aleph, p. 29, 2011.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, v. 30, 2006.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração USP-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2016.

XAVIER FILHO, J.L.J.; CHAGAS, R.S.; SANTOS, S.M.; ROMERO, C. B.A.; CARNEIRO, M.S. Proposta de modelo para avaliação da contribuição de centrais de negócio para a empresa participante: O caso da central de negócio “Rede Âncora de Autopeças”. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 113-136, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

WEGNER, D.; BORTOLASO, I. V.; ZONATTO, P. A. F. Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 62, p. 525-544, 2016.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C.F.; COSTA, A. C.S.; CRUZ, J.T.C. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.