JEFFERSON NEY AMARAL

COMPETITIVIDADE E LONGEVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUE ATUAM OU NÃO EM REDE: UM ESTUDO COMPARATIVO DE FARMÁCIAS EM BELO HORIZONTE

Belo Horizonte
FACE/FUMEC
2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

JEFFERSON NEY AMARAL

COMPETITIVIDADE E LONGEVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUE ATUAM OU NÃO EM REDE: UM ESTUDO COMPARATIVO DE FARMÁCIAS EM BELO HORIZONTE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica de organizações

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte
Universidade Fumec
2007

A485

Amaral, Jefferson Ney
Competitividade e longevidade de micro e pequenas empresas que atuam ou não em rede : um estudo comparativo de farmácias em Belo Horizonte. / Jefferson Ney Amaral . – Belo Horizonte, 2007.
145 f.

Orientador : Doutor Daniel Jardim Pardini
Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade Fumec, 2007

Bibliografia : f.:128-137

1. Rede de Empresas II. Micro e Pequenas Farmácias III. Competitividade IV. Longevidade V. Universidade Fumec VI. Título

CDU: 658.8

A Mara, meu amor, e companheira, que esteve comigo, em todos os momentos da construção desse trabalho e cujo incentivo e presença foram os estímulos para iniciar, prosseguir e concluir essa obra. Aos meus queridos filhos, Bruno e Schendla, pelas horas que me ausentei em atenção e carinho, devido à concentração que me exigiu esse trabalho.

Ao meu pai, Gerson Ney Amaral e à minha querida mãe, Matilde, que durante minha vida me acompanharam e me apoiaram de forma incondicional.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Daniel Jardim Pardini, por ter me acompanhado nesse percurso de reflexões e estudo sobre a micro e pequena empresa. Agradeço-lhe pela atenção paciência e capacidade de compreensão, durante todo meu processo de aprendizado.

Aos Professores, Doutor Afrânio Carvalho Aguiar e Doutor Antônio Batista da Silva Junior pelas contribuições relevantes e pertinentes ao meu trabalho.

Ao Sebrae Minas, pelo incentivo e apoio contínuos à minha capacitação profissional. Aos colegas da Unidade de Políticas Públicas que, nesse percurso, foram solidários e amigos, estimulando-me e encorajando-me.

Ao Senhor Lázaro Luiz Gonzaga, Presidente do Sincofarma – MG, pelas informações sobre o segmento empresarial de farmácias. Agradeço aos empresários que colaboraram com seu tempo e com dados relevantes para a consumação dessa pesquisa.

Aos colegas de mestrado, que sempre contribuíram e me incentivaram e com os quais tive o prazer de conviver e aprender.

A Deus, pois Ele é o responsável maior por tudo isso...

“Se você se sente só é porque construiu
muros em vez de pontes.”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Este estudo trata de uma investigação sobre o funcionamento de micro e pequenas empresas que utilizam estratégias cooperativas por meio de redes organizacionais. Seu objetivo principal foi descobrir se esse tipo de atuação influencia na competitividade e na longevidade dessas organizações. Para a realização da pesquisa foram analisadas quatro empresas do segmento varejista de farmácias, divididas em dois grupos: empresas que funcionam em rede e empresas que não operam sob rede. Foi utilizada na pesquisa a metodologia de estudo de casos múltiplos e a técnica de amostragem por conveniência. Para a análise dos casos foi adotada a solução heurística, que consiste em analisar separadamente cada grupo de caso e comparar os resultados obtidos. A análise dos dados sugere que o conceito de uma empresa competindo isoladamente com seus concorrentes tem-se tornado gradativamente defasado, uma vez que se percebe um impacto, cada vez maior, dos complementadores e parceiros no fortalecimento e na melhoria do desempenho financeiro, social e organizacional de empresas que atuam sob rede. Analisando as experiências descritas pelos dirigentes das farmácias, independente de participarem ou não de redes cooperativas, foi possível perceber que eles buscam o que é preconizado como as grandes vantagens de se trabalhar em rede e que podem se beneficiar dessas vantagens, sendo a atuação em rede uma forma para aumentar a competitividade e a longevidade dos negócios.

Palavras-chave: redes interorganizacionais, micro e pequenas farmácias, competitividade, longevidade.

ABSTRACT

This study treats-deal with an inquiry about the operation of micro and small Business that utilize cooperative strategies, by means of organizational networks. Its main objective is to uncover if this kind of action influences the competitiveness and the longevity of these organizations. For the achievement of this goal, join companies were analyzed of the retail segment of pharmacies, divided in two groups: companies that function in network and companies that do not operate under a network. This research was based in the methodology of multiple case studies and to technical of sample by convenience. For the analysis of the cases, it was adopted the heuristic, approach that consists of analyze separately each group of the case and in comparing the results obtained. The analysis of the facts of the research suggests that the image of a company, competing isolated with his competitors, have gradually shown a deficit, since is perceived an impact, bigger each time, of the partners in the strengthening and in the improvement of the social, financial and organizational, performance of companies that act under a network. Analyzing the experiences described by the owners and directors of the companies, who had participate or not of cooperative nets, was possible to perceive that they seek what is advocated as the big advantages of working in network and that they are able to gain those advantages, being this action in network, a way to increase to competitiveness and the longevity of the business.

Keywords: business network, micro and small pharmacy, competitiveness, longevity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Sistema típico de distribuição de produtos 18

FIGURA 2 - Elementos para decisões ligadas a canais de distribuição. 48

FIGURA 3 - Redes de empresas 60

FIGURA 4 - Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas, desenvolvida a partir do diagrama original de Porter. 61

FIGURA 5 - Determinação do tipo de rede. 63

FIGURA 6 – Método de pesquisa. 73

FIGURA 7 - Distribuição das empresas a serem pesquisadas. 74

FIGURA 8 - Mercado Farmacêutico - Brasil – 1997 a 2005 (em 1.000 Unidades)..... 109

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Classificação das empresas brasileiras por porte e segmento 19

TABELA 2 Número de empresas formais por porte e setor, no Brasil, em 2004 19

TABELA 3 Pessoas ocupadas nas empresas formais por porte e setor - 1996-2004 20

TABELA 4 Taxa de mortalidade de empresas por região e Brasil 22

TABELA 5 Principais dificuldades na condução das atividades e .....
razões para o fechamento das MPE no Brasil 23

TABELA 6 Participação de micro e pequenas empresas em redes associativas no Brasil – 2004 25

TABELA 7 Posicionamento das centrais de negócios 26

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Principais tipos de organizações de varejo com loja 24

QUADRO 2 Os ingredientes da longevidade 31

QUADRO 3 Mito e desmistificação 32

QUADRO 4 Demonstração de ativos em lojas de móveis localizadas em shopping center e via pública 42

QUADRO 5 Características das empresas preparadas e despreparadas para a formação de alianças 54

QUADRO 6 As parcerias tradicionais e a nova perspectiva de alianças estratégicas 55

QUADRO 7 Estatística de abertura e fechamento de drogarias e farmácias em Belo Horizonte – 1997- 2006 75

QUADRO 8 Dificuldades das empresas apontadas pelos entrevistados 111

QUADRO 9 Vantagens e desvantagens de se trabalhar em rede de empresas 117

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais S.A.
DNRC	Departamento Nacional de Registro do Comércio
ECT	Economia dos Custos de Transação
FEBRAFARMA	Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica
FUBRA	Fundação Universitária de Brasília
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPEDV	Instituto de Pesquisas e Estudos em Distribuição
JUCEMG	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNAD	Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
SME	*Small-Medium enterprise*
TCE	Teoria da Contingência Estrutural
TI	Teoria Institucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **15**
2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA **19**
2.1 Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas **21**
2.2 Fatores Condicionantes da mortalidade das empresas no Brasil **22**
2.3 O comércio varejista e os arranjos cooperativos **23**
2.4 Problema de pesquisa **26**
3 OBJETIVO **27**
3.1 Objetivo Geral **27**
3.2 Objetivos Específicos **27**
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **28**
4.1 Conceituação de competitividade **28**
4.2 Conceituação de longevidade **30**
4.3 A Teoria da Ecologia Populacional **33**
4.4 A Teoria dos Custos de Transação **38**
4.4.1 Definindo custos de transação ***40***
4.4.2 Conceitos centrais e a análise de custos de transação ***41***
4.4.2.1 A Especificidade de ativos **41**
4.4.2.2 Racionalidade limitada / oportunismo **46**
4.4.2.3 A assimetria de informações **49**
4.5 Estratégias Cooperativas **50**
4.5.1 Conceitos de estratégia cooperativas ***51***
4.5.2 Tipologias ***53***
4.6 Redes **55**
4.6.1 Conceito de rede ***56***
4.6.2 Redes em empresas de médio e pequeno porte ***63***
4.6.3 Criação da rede ***65***
5 METODOLOGIA **69**
5.1 O estudo comparativo de casos **69**
5.2 Estratégias de pesquisa e caracterização das unidades de análise **73**
5.2.1 A escolha do segmento de farmácias ***74***
5.2.2 Unidades de análise e coleta de dados ***77***
5.3 Tratamento dos dados 78

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 79
6.1 - Trajetória das empresas 79
6.1.1 Empresas que não atuam em rede 79
6.1.1.1 O caso da Empresa Lambda 79
6.1.1.2 O caso da Empresa Gama 85
6.1.2 Empresas que atuam em rede 92
6.1.2.1 O caso da Empresa Rede Alfa 92
6.1.2.2 O caso da Empresa Rede Beta 101
6.2 Comparativo consolidado dos casos apresentados 107
6.2.1 As dificuldades enfrentadas pelas empresas 107
6.2.2 As soluções e estratégias utilizadas 112
6.2.3 Vantagens e desvantagens de atuar em rede 114
6.2.4 A Longevidade 117
6.2.5 Competitividade 120
7 CONCLUSÕES 124
7.1 Conclusões 124
7.2 Limitações e recomendações 127
REFERÊNCIAS 129
APÊNCICE A - Roteiro de Entrevista semi-estruturada – empresas em rede 139
APÊNCICE B - Roteiro de Entrevista semi-estruturada – empresas independentes 141
APÊNCICE C - Ficha de Entrevista 142
ANEXO D - INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor - Produtos Farmacêuticos 143
ANEXO E - Farmácias e Drogarias no Brasil por Conselho Regional de Farmácia - (Dezembro de 2005) 146

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, mudanças ocorreram na economia internacional gerando transformações no setor varejista no Brasil. Dentre as principais modificações destacam-se a incorporação de novas tecnologias e técnicas de gestão pelas empresas, a concentração do capital, o aumento das importações em substituição ao fornecedor local, as mudanças nos hábitos de consumo, as modificações nas relações de trabalho e a "chegada" das grandes empresas globalizadas de varejo no país. O processo de globalização tem provocado uma revolução no mundo corporativo, acirrando a concorrência entre empresas que, de forma crescente, precisam encontrar alternativas para sobreviverem. Uma dessas alternativas é estabelecer alianças e integrar-se em redes estratégicas para sustentar suas vantagens competitivas. As organizações, de maneira geral, estão sendo pressionadas pela atuação dos grandes grupos nacionais e internacionais e pela redução do ciclo de vida dos produtos. Diante deste novo quadro, os pequenos negócios passaram a enfrentar novas dificuldades que, por conseqüência, são traduzidas no fechamento dos empreendimentos.

No Brasil, os micro e pequenos negócios representam 99,2 % das empresas implantadas e são responsáveis por 69,2 % da ocupação de pessoas (IBGE, 2002). Entretanto, o número de negócios que encerram suas atividades até o terceiro ano de vida é de 56,4 %, (SEBRAE, 2005), cujos principais motivos são: 1 - falta de capital de giro, 2 - tributos elevados, 3 - falta de clientes, 4 - acirrada concorrência, 5 - baixo lucro, 6 - dificuldades financeiras, 7 - desinteresse na continuação do negócio, 8 - inadimplência dos clientes, 9 - má localização da empresa, e 10 - problemas familiares.

Como visto, os empreendimentos são criados e, por diversos fatores que levam à baixa competitividade, eles têm seu ciclo de vida descontinuado. O Relatório de Pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) - Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil – 2004, apresenta números que mostram que mais de 90% de organizações brasileiras não participam de nenhuma forma de aliança. Assim, para embasar este estudo, do ponto de vista da longevidade, utilizou-se a Teoria da Ecologia Populacional, pela qual o ambiente é o fator crítico na definição de quais organizações têm sucesso ou fracasso ou seja, o ambiente mutável determina a sobrevivência ou o fracasso das organizações. De acordo com essa teoria, ao ocorrer uma mudança rápida, as organizações

tendem a declinar ou a sucumbir e as novas organizações mais ajustadas às necessidades do ambiente tendem a surgir e sobreviver.

Mudanças na economia, custos / despesas elevadas e a baixa rentabilidade são fatores mencionados, na pesquisa do Sebrae (2005), como motes do declínio das empresas. A busca de soluções para os problemas de competitividade (redução dos custos e aumento da rentabilidade) é explicada pela Teoria dos Custos de Transação onde os pequenos negócios procuram formas de alcançar patamares mais elevados de remuneração para os seus investimentos.

Diversas tentativas têm sido empreendidas pelo poder público para reverter este quadro de mortalidade. Dentre elas, destacam-se: a busca de um tratamento diferenciado e privilegiado aos pequenos empreendimentos, por meio da alteração / criação de legislações mais adequadas, buscando um ambiente mais favorável. Uma das maneiras ainda pouco utilizada tem sido a implementação de estratégias cooperativas por meio de alianças. A constituição de uma rede de empresas pode favorecer o aumento dos lucros e da vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O estudo do tema “redes de empresas varejistas”, do ponto de vista acadêmico, é relativamente recente e o que existe está ligado ao segmento de supermercados (FERREIRA JÚNIOR, 2006; GHISI, CAMARGO e MARTINELLI, 2003 e WILDER, 2003). Ele se insere no contexto das alianças estratégicas, já que o objetivo das redes é semelhante ao das próprias alianças que as constituem: buscar recursos e competências complementares que levem ao aumento da eficiência, da competitividade e que gerem valor para todos os envolvidos. (GOMES-CASSERES, 1994).

Muitos trabalhos, como os de Amato Neto (2000) e Casarotto Filho (2001), são análises das redes de empresas sob o ponto de vista de uma integração vertical. Nesses estudos, o foco básico é a complementação das atividades no segmento industrial. As redes, do ponto de vista do varejo, ainda têm sido objeto de poucos estudos, havendo uma predominância de análise de redes no ramo de supermercados.

Assim, este estudo pretende contribuir para o debate sobre a competitividade e a longevidade tendo como escopo empresas varejistas do segmento de farmácias que atuam sob rede e empresas desse mesmo segmento que não atuam sob uma rede.

A imagem de uma empresa competindo isoladamente com seus concorrentes tem se tornado gradativamente defasada, uma vez que se percebe um impacto cada vez maior dos complementadores e parceiros, sejam eles fornecedores, clientes ou concorrentes, melhorando o seu desempenho financeiro, social e organizacional.

A cooperação interempresarial parece desenhar-se especialmente para reduzir incertezas, aumentando a flexibilidade e a adaptação às mudanças, o que parece não se contrapor com às operações das regras de mercado em um jogo de cooperação-concorrência. Percebe-se, que os principais participantes, e em alguns casos beneficiários, dos acordos de cooperação serão, principalmente os representantes de pequenos empreendimentos.

Segundo Ghisi, Camargo e Martinelli (2003), as redes varejistas de pequenas empresas possibilitam reduzir o impacto da concorrência com as grandes organizações nacionais e internacionais no país, tornando essas empresas mais competitivas. Assim, algumas empresas de micro e pequeno porte estão se associando em centrais de negócios, também conhecidas como redes de compras, centrais de compras ou rede de negócios. Como exemplo, pode-se citar o setor de farmácias.

Como assinala Lukianocenko (2002), as “centrais” se firmam como alternativa para as empresas de menor porte se sobressaírem em um cenário de competição acirrada. Isso acontece devido à união de esforços que permitem, a essas organizações, tirarem proveito das vantagens que esse mecanismo proporciona. Um exemplo é a central de negócios, onde as negociações são realizadas por profissionais dessa atividade, havendo, assim, uma especialização do processo de compra. Como conseqüência é obtida uma redução dos preços das mercadorias compradas e uma ampliação dos prazos de pagamento, o que favorece a melhoria do capital de giro e o aumento das margens operacionais das empresas associadas.

Durante muito tempo, as teorias econômicas privilegiaram a relação indústria-consumidor, dando ênfase geralmente a marca do produto sem se preocupar com a rede de distribuição, que era vista como uma atividade de baixo valor agregado. Porém, durante as três últimas

décadas, o varejo vem evoluindo consideravelmente, principalmente motivado pelas exigências do consumidor e pelas pressões competitivas (SPROESSER, 1999). Atualmente, o varejo, como atividade de intermediação das relações indústria *versus* consumidor, assume uma função primordial na economia; sua forte influência sobre as preferências dos consumidores faz dele uma atividade-chave dos sistemas produtivos. A **FIG. 1** ilustra os processos de intermediações existentes na cadeia de distribuição de produtos.

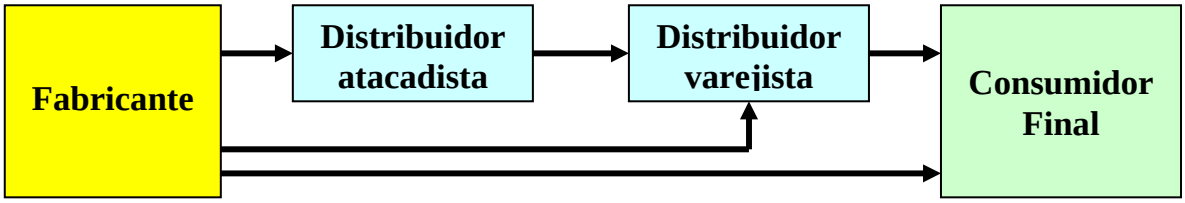

FIGURA 1 - Sistema típico de distribuição de produtos
Fonte: Cunha Júnior (1996)

O fabricante tem as opções de realizar as transações de venda diretamente ao consumidor final, ao distribuidor atacadista ou ao distribuidor varejista. O presente trabalho tem por objetivo verificar se as micro e pequenas empresas (MPE) varejistas do segmento de farmácias que operam em uma rede, são mais longevas e competitivas que empresas que não estão funcionando em modo cooperativo. Pretende-se identificar que atributos os empreendedores consideram mais relevantes para a sobrevivência da rede e conseqüentemente de suas empresas.

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos. Além dessa introdução, o segundo capítulo trata da justificativa e do problema de pesquisa. No terceiro capítulo, estão expostos os objetivos do trabalho. No quarto capítulo, é realizada uma revisão da literatura, abordando os conceitos e teorias que tratam da competitividade, da longevidade, da Ecologia Populacional e dos Custos de Transação, das Estratégias Cooperativas e das redes. No quinto capítulo, são abordados os pressupostos da pesquisa e a metodologia que se pretende utilizar. No sexto capítulo são expostos e analisados os resultados. Por fim, no sétimo capítulo são apresentadas às conclusões e recomendações.

2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho está focado nas Micro e Pequenas Empresas, que representam a grande maioria dos empreendimentos organizacionais no Brasil, conforme a classificação de porte de empresas utilizada pelo Sebrae e mostrada na **TAB. 1**. Este estudo visa determinar qual a influência da atuação em rede na competitividade e longevidade (sobrevivência) das micro e pequenas empresas do segmento varejista de farmácias.

TABELA 1
Classificação das empresas brasileiras por porte e segmento

Discriminação	Indústria	Comércio	Serviço
Microempresa	Ate 19 pessoas	Ate 9 pessoas	Ate 9 pessoas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas	De 10 a 49 pessoas

FONTE - SEBRAE (2005).

Quando se analisa variados setores, percebe-se que os setores de comércio e de serviços se sobressaem em relação aos demais do ponto de vista do número de organizações como pode-se verificar na **TAB. 2** onde o segmento representa 88,0% do total de empresas de micro e pequeno porte e, em relação ao número total de empresas brasileiras, alcança 99,2%.

TABELA 2
Número de empresas formais por porte e setor, no Brasil, em 2004

Discriminação	Micro / pequena		Demais empresas		Total		% MPE / Total
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	
Indústria	504.350	9,6	8.776	20,8	513.126	9,6	98,3
Construção	126.137	2,4	1.955	4,6	128.092	2,4	98,5
Comércio / serviços	4.644.905	88,0	31.548	74,6	4.676.453	87,9	99,3
Total	**5.275.392**	**100,0**	**42.279**	**100,0**	**5.317.671**	**100,0**	**99,2**

FONTE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (IBGE, 2004).

Já do ponto de vista do número de empregados conforme dados observados na **TAB. 3**, as micro e pequenas empresas do segmento de comércio e serviços foram capazes de gerar 61,2% dos postos de trabalho formais no período de 1996 a 2004, enquanto o segmento industrial gerou 42,9% e o da construção civil 19,5%. Se comparar com as médias e grandes empresas, fica demonstrada a capacidade e o potencial de geração de empregos das MPE do setor de comércio e serviços.

TABELA 3
Pessoas ocupadas nas empresas formais por porte e setor - 1996-2004

Discriminação	Micro e Pequena			Demais Empresas			Total		
	1996	2004	%	1996	2004	%	1996	2004	%
Indústria	2.290.369	3.273.161	42,9	3.678.631	4.121.392	12,0	5.969.000	6.622.256	10,9
Construção	579.256	692.450	19,5	551.806	654.415	18,6	1.131.062	1.307.577	15,6
Comércio / serviços	8.063.974	12.999.891	61,2	5.438.097	8.445.051	55,3	13.502.071	19.632.091	45,4
Total	**10.933.599**	**16.965.502**	**55,2**	**9.668.534**	**13.220.858**	**36,7**	**20.602.133**	**27.562.924**	**33,8**

FONTE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (IBGE, 2004).

A importância das microempresas e das empresas de pequeno porte na economia brasileira caracteriza-se por uma série de fatores. Dentre eles, cabe destacar a criação de empregos e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade. Apesar de estarem mais aptas a atenderem as mudanças de mercado e a se ajustarem a ambientes de incerteza, essas empresas têm outros aspectos comportamentais que as distinguem das grandes organizações como a aversão ao risco e a baixa capacidade para captar recursos que possam atender a objetivos específicos. Essas características propiciam às organizações de pequeno porte procurarem a cooperação interempresarial como uma alternativa para enfrentarem mudanças no ambiente organizacional (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

De acordo com Puga (2000), a importância das MPE está na capacidade de adaptação e inovação do sistema produtivo. O autor ressalta que “em diversos setores as MPE produzem um volume maior de inovações do que as grandes empresas, provando serem flexíveis e capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças tecnológicas”.

Shumacher (*apud* SOARES, 1994), indica “o papel relevante das empresas de pequeno porte na oferta de tecnologias apropriadas às realidades das comunidades onde são introduzidas”.

Em um ambiente de rápido crescimento e mudanças, os sistemas de produção e organizações mais flexíveis ganham destaque, uma vez que eles atendem ao fator agilidade que implica em responder às variações do mercado e em incorporar as inovações tecnológicas com mais rapidez.

As pequenas empresas devem estar atentas a essas tendências e vêm experimentando formas de relações intra e interempresas, o que permite observar a formação e o desenvolvimento de redes em regiões mais industrializadas. Isso ocorre, por exemplo, em países como Itália, Japão e Alemanha, bem como em países emergentes, como é o caso do Brasil, onde as pequenas e médias organizações adotam modelos de cooperação e alianças estratégicas que as mantêm competitivas em relação aos grandes empreendimentos (AMATO NETO, 2000).

Os pequenos negócios independentes têm apresentado dificuldades em se manter no mercado. Assim, novas formas de varejo vêm surgindo e se desenvolvendo como alternativa para favorecer a competitividade e a longevidade dos pequenos negócios.

2.1 Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas

O fechamento prematuro de empresas no País tem sido uma das preocupações da sociedade, o que justifica a necessidade da obtenção de informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas e a necessidade de se buscar soluções em prol da longevidade das micro e pequenas empresas.

A pesquisa de campo, patrocinada pelo Sebrae e realizada no início de 2004, apurou a taxa de mortalidade das empresas constituídas, no Brasil, em 2000, 2001 e 2002, ou seja, há quatro, três e dois anos, identificando os fatores condicionantes da mortalidade e cotejando os resultados de entrevistas realizadas junto a empresas extintas e em atividade (ver **TAB. 4**). O critério escolhido para a classificação do porte de empresas foi o de número de empregados,

conforme conceito adotado pelo Sebrae (**TAB. 1**). O Relatório de Pesquisa amostral nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, elaborado pelo Sebrae e pela Fundação Universitária de Brasília – FUBRA, teve como aspectos metodológicos à consulta ao cadastro das 27 Juntas Comerciais e uma amostra de 5.727 empresas distribuídas por todo o território brasileiro. Com esses elementos, identificou a taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte no Brasil e nas Regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, conforme mostrado na **TAB. 4** seguinte.

TABELA 4
Taxa de mortalidade de empresas por região e Brasil

Ano de Constituição	Brasil (%)	Regiões (%)				
		Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste
2002	49,4	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4
2001	56,4	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6
2000	59,9	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9

FONTE - SEBRAE (2004).

2.2 Fatores Condicionantes da mortalidade das empresas no Brasil

Os indicadores de mortalidade das micro e pequenas empresas apresentam taxas expressivas em qualquer das regiões analisadas do Brasil. Quais seriam as principais causas para esse fechamento de organizações? No primeiro trimestre de 2004, o Sebrae realizou pesquisa sobre esse tema, entrevistando os seus proprietários sobre as dificuldades na condução das organizações e, também, entrevistando pessoas que tiveram suas atividades empresariais encerradas, sobre as causas que os levaram a tomar essa decisão (SEBRAE, 2004). A **TAB. 5** apresenta os principais itens elencados pelos respondentes, 5.727 empresas distribuídas por todo o Brasil, nas respostas dadas à pesquisa. Nela pode-se observar que a falta de capital de giro, a forte concorrência e falta de mão-de-obra qualificada, variáveis que estão sob a gestão das empresas, foram as principais dificuldades apontadas.

TABELA 5
Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento das MPE no Brasil

Dificuldades / razões	Empresas (em %)	
	Extintas	Ativas
Falta de Capital de Giro	42	42
Falta de Clientes	25	18
Problemas Financeiros	21	15
Maus Pagadores	16	18
Falta de crédito bancário	14	19
Recessão econômica no país	14	35
Ponto / local inadequado	8	4
Falta de conhecimento gerencial	7	8
Problemas com a fiscalização	6	6
Falta de mão-de-obra qualificada	5	17
Instalações inadequadas	3	4
Carga tributária elevada	1	68
Concorrência muito forte	-	32

FONTE - Adaptado de SEBRAE (2004).

2.3 O comércio varejista e os arranjos cooperativos

É importante esclarecer o sentido dos termos comércio varejista e/ou sistemas de distribuição varejista. Kotler (2000) descreve que o fabricante raramente vende seus produtos diretamente ao consumidor final. Entre o fabricante e o consumidor final existem os canais de marketing, que por sua vez recebem várias denominações tais como atacado e varejo, os quais, em sua forma mais comum, compram e revendem as mercadorias. Canais de Distribuição ou Canais de Marketing (denominação utilizada por muitos autores) é definido por Kotler (2000, p. 511), como “Conjuntos de organizações interdependentes que envolvem o processo necessário para tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. No setor comercial varejista existem diferentes tipos de sistemas de distribuição. O **QUADRO 1** exemplifica as principais formas de varejo com loja.

QUADRO 1
Principais tipos de organizações de varejo com loja

TIPO	CARACTERÍSTICAS GERAIS
Lojas de redes Corporativas	Duas ou mais lojas Controle centralizado Venda de Produtos similares entre elas Possuem capacidade de comprar grandes quantidades a preço mais baixo Geralmente têm recursos disponíveis para investimentos em melhorias
Rede Voluntária	Grupo de varejistas independentes patrocinados por um atacadista Compra de grandes lotes Compartilhamento de *merchandising*[1]
Cooperativa de Varejistas	Grupo de varejistas independentes Criação de uma organização central de compra Adoção de esforços promocionais e estratégias conjuntas
Cooperativa de Consumidores	Empresa de propriedade de seus consumidores Cooperados contribuem em dinheiro para abrir sua própria loja. Votam suas políticas e elegem um grupo gestor
Organização de *Franchising*	Associação contratual entre um franqueador (fabricante, distribuidor ou organização de serviço) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de operação de uma ou mais unidades de franquia) Baseadas em produtos, serviços ou método exclusivo de fazer negócio em uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador.
Conglomerado de Comercialização	Combina várias linhas de varejo diversificadas sob propriedade central. Integração entre algumas funções das organizações (ex: distribuição, administração)

FONTE: Kotler (2000).

Para Levi (*apud* Cunha Jr., 1996), a atividade de varejo é entendida como o conjunto de operações de negócio que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para os consumidores para seu uso pessoal ou familiar. O varejo é visto como o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a fornecedores. De um modo simplificado, os fabricantes fazem produtos para vender aos varejos ou atacados; por outro lado, os atacadistas compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto os varejistas revendem produtos adquiridos de fabricantes ou atacadistas para os consumidores finais. A função do atacado é satisfazer as necessidades de varejo, por conseguinte, a função dos varejos é satisfazer as necessidades dos consumidores finais.

[1] *Merchandising* - É o conjunto de ações realizadas no ponto de venda para gerar disponibilidade e visibilidade de produto Kotler (2000).

Segundo Lepsch (2001 *apud* WILDER, 2003):

> A empresa varejista pode possuir desde monoformato até múltiplos formatos (como hipermercados, supermercados, clubes de compra etc.), visando ampliar os seus segmentos-alvo. Essa diversificação é motivada pela busca de economias de escala, além da obtenção de sinergias financeiras, redução de custos de transação e obtenção de vantagens administrativas.

As grandes empresas, pelo seu porte e estrutura, têm a vantagem de obter preços menores pelo capital, utilizando o lançamento de ações no mercado ou realizando operação de financiamento internacional. Os pequenos empreendimentos, todavia, são vistos como clientes de alto risco pelos bancos, inibindo o acesso a financiamentos e quando os obtêm são com custos mais elevados, conforme Lepsch, (2001 *apud* WILDER, 2003). Portanto, há também economias de escala na tomada de financiamento.

A **TAB. 6**, que teve por amostra 5.727 empresas, mostra um dado significativo que justifica este estudo. Apesar da já citada alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, 90% das empresas extintas e 85 % das ativas não tiveram experiências expressivas no relacionamento com outras por meio de arranjos cooperativos.

TABELA 6

Participação de micro e pequenas empresas em redes associativas no Brasil – 2004

Participação em redes	**Empresas (em %)**	
	Extintas	**Ativas**
Não participo / não participa	90	85
Não informou	6	7
Participa Associação de produção, venda ou consórcio	1	2
Participa de cooperativa	1	2
Participa de franquias	1	2
Participa de outro tipo de rede	1	2
TOTAL	**100**	**100**

FONTE - Adaptado do SEBRAE (2004).

Conforme mostrado na **TAB. 7** o número de centrais de negócios / redes de empresas ainda é pouco expressivo no Brasil.

TABELA 7
Posicionamento das centrais de negócios

DISCRIMINAÇÃO	VALORES
Nº. de Centrais de Negócios	249
Nº. de pontos de vendas	13.400
Nº. de funcionários	201.000
Faturamento	R$ 20,4 bilhões
% de participação na venda do varejo total	6.6 %

FONTE - IPEDV (2005).

2.4 Problema de pesquisa

Essa é outra motivação que justifica este estudo: verificar se o impacto da opção por atuar em rede influencia nos aspectos de longevidade e competitividade das micro e pequenas empresas.

A proposta deste estudo é investigar os arranjos cooperativos decorrentes de organização de varejo dos tipos: redes voluntárias, cooperativa de varejistas e conglomerado de comercialização, elucidados no **QUADRO 1** e a sua aplicação pelo segmento de farmácias. O conhecimento destes tipos de organizações é importante para a definição e o entendimento do processo competitivo sob várias óticas de estratégias. No caso específico desse trabalho, deseja-se responder à seguinte questão de pesquisa:

A opção por atuar em rede aumenta a competitividade e a longevidade das micro e pequenas empresas varejistas do segmento de farmácias?

3 OBJETIVOS

Os objetivos geral e os específicos da dissertação são estabelecidos nos tópicos que se seguem.

3.1 Objetivo Geral

Analisar a competitividade e longevidade das micro e pequenas empresas que atuam no segmento de varejo do ramo de farmácias de Belo Horizonte fazendo uso de estruturas de rede.

3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar micro e pequenas empresas varejistas do setor de farmácia de Belo Horizonte, que participam de redes de cooperação e outras empresas que não fazem parte desses arranjos cooperativos;
2. Comparar os aspectos de competitividade e longevidade entre as empresas integrantes das redes de varejo e empresas que não participam dessas redes;
3. Analisar os fatores que influenciam na competitividade e longevidade das redes de cooperação de farmácia.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico são apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam este trabalho. Inicialmente são elucidados os conceitos de competitividade e de longevidade. Na seqüência são evidenciadas as teorias da "ecologia populacional" e de "custos transação". A "ecologia populacional" auxilia no entendimento de como as pequenas empresas se aliam, para fazer frente às ameaças da diminuição dos nichos mercadológicos, com a presença das grandes empresas. A teoria de "custo transação" ajuda a explicar as motivações em relação à decisão das empresas de pequeno porte de se juntarem a outras empresas similares, para diminuírem os custos das transações na competição com organizações de maior porte no mercado. Aqui, são resgatados alguns conceitos que expressam a relação estrutura e o ambiente. Em seguida, são descritas as concepções de estratégias cooperativas e os significados e a dinâmica de funcionamento das redes organizacionais.

4.1 Conceituação de competitividade

Apesar de aparentemente trivial, competitividade ainda não é um conceito claramente definido. Conforme Silva, Christian (2001) pode-se considerá-la sob dois enfoques.

1- Competitividade como desempenho - é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*[2]) alcançada por uma empresa em um mercado e num momento do tempo.
2- Competitividade como eficiência - é associada à capacidade de uma empresa de produzir / vender bens / serviços com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, custos, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a operação da empresa vis a vis a concorrência.

No que se refere às empresas, Coutinho e Ferraz (1995) citam que os fatores que determinam à competitividade são classificados em três grandes grupos.

[2] *Market share* – parte do mercado total atendido por uma empresa.

1) Fatores sistêmicos - relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infra-estrutura, sobre os quais a empresa não pode exercer influência. Como exemplo: crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), taxa de câmbio prevista, taxa de juros, nível de emprego e seu impacto nas pressões salariais e no aumento do consumo etc.
2) Fatores estruturais - relacionados ao mercado, ou seja, à formação e estruturação da oferta e demanda. São aqueles fatores externos à empresa, relacionados especificamente ao mercado em que atua, nos quais ela pode interferir; tais como: os concorrentes, a estratégia mais utilizada, valor agregado aos seus produtos / serviços, as dificuldades de crescimento, as possibilidades de cooperação, etc.
3) Fatores internos - determinam diretamente a ação da empresa e definem seu potencial para permanecer e concorrer no mercado. Eles estão efetivamente sob o controle da empresa e dizem respeito a sua capacidade de gerenciar o negócio. Como exemplo: a inovação; os processos; a informação; as pessoas e o relacionamento com o cliente.

Uma outra maneira de conceituar competitividade é defini-la como a qualidade de um organismo sobreviver em um determinado ambiente. Na metáfora biológica das organizações, Morgan (1996) salienta que, na natureza, manter-se vivo, requer das diversas espécies certas habilidades, entre elas, ataque e defesa, conhecimento de si mesma e de seus adversários, além de uma boa percepção do ambiente na qual está inserida. A adaptabilidade das organizações aos impactos do ambiente pode ser considerada um fator de competitividade.

Na era da competitividade global, Zaccarelli (1995) ressalta que o grande desafio das organizações está centrado na capacidade de buscar novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento. O acesso a esses elementos pode envolver o redesenho dos processos de negócio e a integração das cadeias de valor da empresa, seja com clientes ou fornecedores.

Para as organizações se manterem vivas, a competitividade torna-se uma qualidade indispensável. Justamente com este propósito, as empresas estão em constante adaptação reconstrutiva, moldando e sendo moldadas pelo seu macroambiente, por meio de novas formas e modelos de gestão e estratégias, a fim de perpetuarem sua existência.

Segundo Coutinho e Ferraz (1995), ela deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrênciais que lhe permita conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Pelo exposto, conclui-se que a competitividade está na capacidade das empresas em transitar pelos fatores interno, estrutural e sistêmico, buscando maximizar seus conhecimentos e criando estratégias e operações para se diferenciarem das outras empresas e, desta forma, permanecerem vivas. O tópico seguinte trata das concepções de longevidade organizacional.

4.2 Conceituação de longevidade

Quando se discorre sobre a longevidade das empresas, a referência é à capacidade delas de sobrevivência, buscando competitividade e sustentabilidade. A competitividade tornou-se talvez o maior desafio do empresariado nacional.

Geus (1998), em a “Empresa Viva”, salienta que o ambiente de negócios migrou de um mundo conhecido como do capital, para um mundo dominado pelo conhecimento, nos últimos cinqüenta anos. Suas pesquisas mostram que as empresas longevas eram sensíveis ao seu ambiente; empresas longevas eram coesas e dotadas de um forte senso de identidade; empresas longevas eram tolerantes; que nos séculos XVII, XVIII e XIX já se adotavam a descentralização; empresas longevas eram conservadoras nas finanças (recursos em caixa para terem flexibilidade e independência de ação), como pode ser visto no **QUADRO 2** seguinte. É importante ressaltar que a maioria das empresas longevas antecipava as necessidades de mudanças, transformando crises em novos negócios.

QUADRO 2
Os ingredientes da longevidade

OS INGREDIENTES DA LONGEVIDADE
• **Sensibilidade** ao meio envolvente, capaz de levar a empresa a aprender e a se adaptar, o que é o coração da aprendizagem organizacional e da gestão para a mudança. • **Coesão interna**, em torno de um sentido de identidade e de comunidade em que o núcleo duro do pessoal da empresa se forma ao longo de anos. • **Tolerância** para com o pensamento não convencional, a excentricidade, abertura a novas idéias e ao primado da experimentação, pois os negócios do futuro podem nada ter a ver com os do presente. • **Conservadorismo financeiro**, não desperdiçando recursos, de modo a ganhar flexibilidade de decisão nos momentos em que é preciso investir, sem ter de depender de terceiros. • **Sucessão** na liderança e no núcleo duro de quadros que dominam as competências da empresa, de modo a assegurar a continuidade.

FONTE - Adaptado de Geus (1988).

Ainda hoje, muitas pessoas descrevem algumas características para explicarem porque algumas empresas duram mais que outras. Collins e Porras (1995) estudaram estes “mitos de longevidade” das organizações e fundamentam seu estudo nesse sentido, a partir da contestação de doze mitos. Por meio de pesquisa, demonstraram que não são essas as bases que sustentam a longevidade das empresas.

O **QUADRO 3** expõe estes mitos e sua desmistificação correspondente, segundo estes autores:

QUADRO 3

Mito e desmistificação

O MITO	A REALIDADE
1- Começar uma empresa, é preciso ter uma grande idéia.	Uma grande idéia para começar, pode ser uma péssima idéia. A maioria das empresas visionárias começou sem nenhuma idéia, e algumas até começaram com erros.
2- As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos.	Ao contrário, eles podem ser até nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa. O líder deve apenas procurar dar as ferramentas, não impor soluções.
3- O principal objetivo das empresas bem sucedidas é maximizar os lucros.	As empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal.
4- As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais "corretos".	A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz. Uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central – mudando-a muito pouco.
5- A única constante é a mudança	Tendências e modas passageiras não influenciam este tipo de empresa; embora tenham facilidade de mudar e se adaptar sem comprometer seus ideais originais.
6- Grandes empresas não se arriscam	As empresas visionárias usaram as "metas audaciosas" com sabedoria para estimular o progresso, deixando as empresas de comparação para trás em pontos cruciais.
7- As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar.	Ao contrário. Ou você se adapta à ideologia central e aos padrões exigentes, ou você será destruído como um corpo estranho.
8- As melhores jogadas de empresas muito bem sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo.	Ao contrário. Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente – acidentes. A ordem vigente é: "Vamos tentar várias coisas e aplicar o que der certo".
9- As empresas devem contratar diretores de fora para estimular mudanças fundamentais.	Mudanças significativas e novas idéias podem – e efetivamente vêm – de dentro da empresa, através das práticas de gerenciamento desenvolvidas internamente e que ditam suas regras.
10- As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.	Em primeiro lugar, se concentram em se superar. Para estas empresas, o sucesso e superar a concorrência não são a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente: "Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje?"
11- Não se pode ter tudo na vida	As empresas visionárias fogem da "tirania do OU" (só se pode ter A OU B). Elas adotam a "genialidade do E" – o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter A e B ao mesmo tempo.
12- As empresas se tornam visionárias basicamente através de "declarações de visão".	Uma declaração pode ser uma etapa útil para tornar uma empresa visionária, mas é apenas uma das milhares de etapas de um processo infindável de expressão das características fundamentais que identificamos nas empresas visionárias.

FONTE – Collins e Porras (1995).

Do ponto de vista da teoria, a longevidade das empresas, como apresentado por Miotto e Oliveira (2003 *apud* THEISS, 2004), tem a ver com variáveis como: a aprendizagem organizacional, repensar os princípios gestores do negócio, relações com o meio empresarial, com o objetivo de manter sólidas as parcerias que trazem valor agregado aos produtos ou serviços disponibilizados por uma organização.

Miotto e Oliveira (2003 *apud* THEISS, 2004, p. 39) concluem assim sua exposição:

> Pensar em longevidade significa criar organizações superiores aos homens, em suas performances e capacidades. É preciso reunir o conhecimento disponível, combiná-lo e recombiná-lo, criar conhecimento novo, para produzir estruturas longevas. Elas em si deverão possuir dinâmicas de pensamento e ação muito superiores aos dos seus criadores – pobres mortais. Longevidade para as empresas significa criar inteligências para nós hoje ainda desconhecidas, criar estruturas suficientemente robustas, onde em seu "código genético" estejam presentes as capacidades para lidar com situações incertas, imprevisíveis, impossíveis de serem programadas.

O conceito de longevidade acima proposto retrata a necessidade de aquisição de competências, que diferenciem a organização das demais integrantes do seu segmento de mercado. Essa nova condição é essencial para que a empresa se adapte e responda às variáveis ambientais do nicho mercadológico. A ecologia populacional auxilia na compreensão do funcionamento da dinâmica dos setores organizacionais.

4.3 A Teoria da Ecologia Populacional

A ecologia populacional surge, efetivamente, no estudo das organizações, a partir da publicação do artigo de Hannan e Freeman (1977) - *The Population Ecology of Organizations*. A proposta original dos autores busca responder à seguinte questão: Por que existem tantas e diferentes espécies de organizações? Para responder essa questão, a ecologia direciona seu foco para a dinâmica das populações e/ou, mais recentemente, para as comunidades de populações organizacionais, analisando os fatores que influenciam as mudanças de quantidade e de variedade das organizações em um período de tempo.

Baum (1998, p. 141-143) caracteriza os principais focos de interesse da Ecologia Organizacional como:

> [...] aqueles que estão direcionados às seguintes variáveis: processos demográficos (idade, tamanho); processos ecológicos (nichos – dinâmicas das populações, dependência da densidade, interdependência da comunidade); e processos ambientais (institucional e tecnológico).

Baum salienta, ainda, que, apesar das diferenças conceituais existentes entre os pesquisadores,

> [...] a Ecologia Organizacional desenvolve suas pesquisas, a partir dos seguintes postulados: (1) diversidade, vista como uma propriedade agregada das organizações; (2) organizações, já que, muitas vezes, apresentam dificuldades em planejarem e executarem mudanças suficientemente rápidas para atender às incertezas ambientais, e (3) a comunidade de organizações que, em um contexto de rara estabilidade, assevera que organizações surgem e desaparecem continuamente. (BAUM, 1998, p. 137)

Um outro ponto importante na abordagem da ecologia organizacional é a sua unidade básica de análise - as populações organizacionais. Para investigar por que as organizações consolidadas enfrentam tantas dificuldades para se adaptarem a ambientes que mudam rapidamente, utilizam-se conceitos básicos como: população, comunidades organizacionais, inércia, forma organizacional. Incorporam-se ainda os princípios evolucionários *darwinianos* [3], a saber: variação, seleção e retenção para explicar os fenômenos pesquisados. Os seus teóricos reconhecem que existem muitas limitações na capacidade de mudança organizacional, fruto de pesados investimentos em instalações, equipamentos e recursos humanos. Outrossim, as informações incompletas, os pontos de vista dos tomadores de decisão e a própria história de sucesso da organização, tendem a justificar os procedimentos correntes e a dificultar a mudança da cultura empresarial. Logo, a verdadeira transformação raramente ocorre, em decorrência de todos esses obstáculos.

Relacionado a esse conceito, Morgan (1996) considera que parte expressiva da teoria das organizações estaria situada no que ele denomina de “metáfora orgânica”, na qual também se incluiria a “ecologia organizacional”. Reconhecendo os aspectos positivos nessa metáfora, Morgan aponta as críticas já conhecidas: a de estudar as organizações enquanto organismos vivos; a suposição da “unidade funcional”; e, por último, a crítica de revitalização do *darwinismo* social. Morgan (1996), ao criticar o determinismo (evolucionista) da “teoria da população-ecologia” (mais tarde denominada de “ecologia organizacional”), salienta que as

---

[3] Charles Robert Darwin - naturalista britânico que alcançou fama ao convencer a comunidade científica da ocorrência da evolução e propor uma teoria para explicar como ela se dá por meio da seleção natural e sexual. Esta teoria se desenvolveu no que é agora considerado o paradigma central para explicação de diversos fenômenos na Biologia. Disponível em:< http://pt.wikipedia.org/wiki/Charles_Darwin >. Acesso em: 06 out. 2007.

organizações existem como elementos de um ecossistema complexo, não existindo isoladamente, já que não são auto-suficientes. Ao tratar da seleção natural, também assinala que essa teoria estuda a maneira pela qual os ambientes "selecionam" as organizações, a partir de análise das suas populações de forma abrangente.

Mas Morgan destaca também a aproximação entre a abordagem evolucionária e o conhecimento organizacional. Segundo ele, essa perspectiva abre novos campos de pesquisa, encorajando os pesquisadores a compreenderem a dinâmica que influencia as populações organizacionais. Autores como Howard Aldrich, John Freeman, Michael Hannan, Joel Baum, entre outros, fazem com que a análise organizacional mude da explicação de como as organizações individuais adaptam-se aos seus ambientes, para a compreensão de como diferentes espécies de organizações aumentam e diminuem de importância ao longo do tempo, a partir dos seguintes questionamentos: "por que existem tantos tipos diferentes de organizações? Que fatores influenciam seu número e sua distribuição? Que fatores influenciam a habilidade de uma população em adquirir ou reter um nicho de recursos?" (MORGAN, 1996, p. 70).

Na visão de Morgan (1996, p. 69):

> As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários aos sustentos da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem.

Já Cunha (1993, p. 35) acredita que, por tomar como unidade de análise as populações de organizações e não as organizações individualizadas, a "ecologia organizacional" adota uma perspectiva dinâmica e contextualizada dos fenômenos de nascimento, crescimento e mortalidade organizacional, além de explicar a mudança e a variabilidade organizacional, como decorrência dos processos competitivos de seleção *darwiniana*. Desse modo, a teoria sugere "um determinismo ambiental [...], como algo profundamente desconfortável para os gestores, quase inteiramente impotentes para fazer a organização reagir às mudanças observadas no ambiente" (CUNHA, 1993, p. 35).

Outro aspecto importante da teoria refere-se às pressões inerciais que, freqüentemente, impedem uma mudança nas organizações como uma resposta ao seu ambiente. Ao salientar a relevância das pressões inerciais que impedem a possibilidade de mudanças, a "ecologia

organizacional” inviabilizou, supostamente, o processo de autodeterminação da gestão das organizações, fato que recebeu severas críticas de defensores desta corrente principal, a exemplo de Donaldson (1995), como também de autores relacionados ao planejamento estratégico. (MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2000)

As formas organizacionais, que espelham a tecnologia, a estrutura, os produtos, as metas e os recursos humanos específicos a uma dada população organizacional, podem ser selecionadas ou rejeitadas pelo ambiente. Cabe registrar, todavia, que cada população organizacional tenta encontrar um nicho, ou melhor, um domínio específico de recursos e de demandas ambientais, suficientemente importantes para apoiá-la. De fato, o nicho evolui se a organização for bem sucedida. Com o passar do tempo, caso não haja “um nicho disponível, a organização declinará e poderá perecer.” (DAFT, 2002, p. 167)

O processo de mudança é explicado pela “ecologia organizacional” de acordo com os princípios evolucionários *darwinianos* de: a) variação, segundo o qual novas formas organizacionais emergem, continuamente, em uma população de organizações; b) seleção, de acordo com o qual, algumas variações são mais adequadas ao ambiente externo do que outras; e c) retenção, que equivale ao processo de preservação e institucionalização das formas organizacionais selecionadas. Em suma, esses processos evolucionários conduzem ao estabelecimento de novas formas organizacionais em uma população de organizações. Assim, as organizações e populações organizacionais vivem em uma luta competitiva por recursos, sendo que cada forma organizacional luta para sobreviver, principalmente entre as novas organizações.

Na concepção da “Ecologia Organizacional”, o ambiente mutável determina a sobrevivência ou o fracasso das organizações, mas que as organizações individualizadas sofrem de inércia estrutural e encontram dificuldades para adaptarem-se às mudanças ambientais; então, ao ocorrer uma mudança rápida, as velhas organizações tendem a declinar ou a sucumbir, daí surgirem novas organizações mais ajustadas às necessidades do ambiente.

Ao analisar as críticas endereçadas à “Ecologia Organizacional”, identifica-se que a maior parte delas, origina-se do *mainstream*[4] do conhecimento organizacional, destacando-se os seguintes críticos: Astley e Van de Ven (1983), Cunha (1993), Donaldson (1995), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Child (1999), dentre outros.

Em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a crítica à abordagem em foco atrela-se ao *mainstream*, tendo como ponto de partida a literatura de administração estratégica. Situam a ecologia organizacional no livro “Safári de Estratégia”, denominando-a de escola ambiental, ou seja, uma vertente teórica que vê a formulação da estratégia como um processo reativo, ao lado da Teoria da Contingência Estrutural (TCE) e da Teoria Institucional (TI).

Outra crítica refere-se ao uso preponderante de metodologia quantitativa em análises das dinâmicas das populações organizacionais. Ao analisar tal questão, concluí-se que, se de um lado, tal atitude contribui para a teoria ter aumentada sua credibilidade junto à comunidade acadêmica positivista, de outro, necessita de uma ampliação do seu escopo metodológico pela incorporação de pesquisas qualitativas, que poderiam fortalecer o esforço de validação da “Ecologia Populacional” (Cunha, 1993), como será o propósito desta pesquisa.

Entre os nichos de interesse nos estudos acadêmicos brasileiros, cabe destacar o segmento de micro e pequenas empresas. De maneira geral, as micro e pequenas empresas surgem a partir de alguma habilidade específica do empreendedor, aliada a uma oportunidade de negócios percebida por esse. A empresa é implantada após uma rápida análise de viabilidade do projeto, onde a minimização do investimento inicial e a implantação do empreendimento formam os principais objetivos do mentor do negócio. A velocidade entre a idéia e a implantação, faz nascerem negócios frágeis ou, em outras palavras, projetos sem estabilidade suficiente, que “morrem” precocemente por não suportarem as alterações no ambiente competitivo esperado. A “teoria do custo de transação” pode vir a possibilitar um melhor entendimento da relação entre estrutura e mercado, e de que maneira essa associação afeta os pequenos empreendimentos.

---

[4] *Mainstream* - é o pensamento corrente da maioria da população. Disponível em:< http://pt.wikipedia.org/wiki/mainstream >. Acesso em: 09 out. 2007.

4.4 A Teoria dos Custos de Transação

Tendo em vista o comportamento dos agentes econômicos e as especificidades das transações, se faz necessário estabelecer uma linha divisória entre as transações que deveriam ser internalizadas e aquelas que deveriam ocorrer através do mecanismo de mercado, questão tratada de forma extensiva pela literatura referente à "Teoria dos Custos de Transação." (VISCONTI, 2001)

Em seu trabalho, Coase (1937) coloca que a empresa funciona baseada em uma série de contratos. Segundo Williamson (1985), este conjunto de contratos tem algum tipo de governança (gestão) e a forma como esta é feita varia desde mercados (sistemas de preços) até a integração vertical.

Coase (1996) reconhece que existem custos com a utilização dos mecanismos de mercado. Ele descreve esses custos como existentes para se descobrir quais seriam os preços, quais os custos de negociar contratos individuais para cada transação de troca e os custos para que precisamente seja possível especificar as condições de troca num contrato de longo prazo. Esses custos foram mais tarde nominados de custos de transação (HOBBS, 1996). Porém, os custos de se usar o mercado podem ser evitados se a empresa integrar-se verticalmente e assumir os custos de coordenar internamente a atividade econômica, por meio de gerenciamento. Desta maneira, começam a existir os custos de administrar fluxos verticais de produtos e os fatores de produção.

Uma empresa poderia realizar todas essas operações internamente, com um custo inferior a essas mesmas operações realizadas via mercado. No caso das micro e pequenas empresas, supõe-se que esses custos possam ser minimizados quando a empresa opta por atuar juntamente com outras empresas. Porém, o custo de não atuar via mercado, requer investimentos característicos de uma empresa de grande porte. Em se tratando de micro e pequenas empresas, a "idéia" de um maior porte está associada à criação de uma ação conjunta, que suportaria as operações de todas as empresas que fizessem parte dessa "organização de empresas".

Segundo Coase (1996, p. 41) “[...] uma empresa tende a expandir até que os custos de organizar uma transação adicional dentro da empresa fiquem iguais aos custos de carregar essa mesma transação através do mercado ou mesmo através da sua realização por outra empresa”. É como se aplicasse a lei dos rendimentos decrescentes. Empresas e mercados são diferentes alternativas de governança que diferem em seus custos de transação (COASE, 1996). Em alguns casos, o custo de organizar uma relação de troca via mercado pode ser superior ao custo de organizar a relação de troca dentro da empresa.

Hobbs (1996) coloca que, apesar deste conceito ter surgido na década de 30, apenas na década de 70 foi que cresceu o interesse nos custos de transação, baseado em diversos estudos de (WILLIAMSON, 1985). Para Azevedo (1996, p. 14),

> [...] deficiências do próprio trabalho de Coase foram responsáveis pelo período de latência a que sua idéia foi submetida, pois os custos de transação, tal como apresentados por Coase, não são facilmente observáveis e mensuráveis. Vários elementos da transação são tácitos e os custos associados a eles não são explícitos.

Na década de 70, segundo Hobbs (1996), um corpo teórico baseado no conceito de custos de transação surgiu, com destaque para a economia dos custos de transação (Williamson, 1985), a escola de direitos de propriedade (Shleifer e Vishny, 1997), a teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976; Lassar e Kerr, 1996), a economia da empresa multinacional (Casson, 1990) e a abordagem da economia dos custos de transação na história econômica (NORTH, 1990).

O autor coloca que todas essas abordagens, embora enfocando diferentes problemas econômicos, têm raízes nas idéias de Coase, e utilizam o conceito de custos de transação para explicar a organização de empresas e a forma como interagem ao longo do sistema de suprimentos.

Segundo Rindfleisch e Heide (1997), a maioria dos trabalhos empíricos ligados à economia dos custos de transação, tem sido feito por pesquisadores de *marketing*, devido a duas razões principais: o foco da Economia dos Custos de Transação (ECT) é nas trocas, tornando-a relevante a muitos fenômenos de *marketing*, incluindo decisões de integração vertical (ANDERSON, 1985), as estratégias de penetração em mercados internacionais (Anderson e Coughlan, 1987; Klein, Frazier e Roth, 1990), o controle e compensação da força de vendas

(Anderson, 1985), as estratégias de compras industriais (Noordewier, John e Nevin, 1990) e a gestão de canais de distribuição (ANDERSON e WEITZ, 1992; HEIDE e JOHN, 1988).

4.4.1 Definindo custos de transação

Segundo Williamson (1985), custos de transação são os gastos de efetuar uma troca, ou por meio da negociação entre duas empresas no mercado ou a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, levando-se em consideração que a informação não é perfeita e tem custos.

Ganesan (1994, p. 3) define como os "[...] custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos". Esses custos podem ser divididos em dois grandes grupos, apenas para facilitar uma classificação, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto inicial. Portanto, existem os custos que ocorrem antes desse momento (*ex–ante*), e os que emergem após esse momento (*ex–post*).

Antes da efetivação da transação existem os seguintes custos: da procura para obtenção da informação sobre produtos, insumos, preços, compradores, vendedores, do conhecimento do parceiro, da constituição de uma rede, tudo necessário para a seleção de alternativas. Não só a obtenção da informação, mas a capacidade de processamento e de utilização da mesma. Também estão incluídos nessa etapa, os custos da negociação dos aspectos operacionais da redação de contratos (consultorias de advogados), ou como coloca Hobbs (1996), os custos de serviços de intermediários que desempenham funções no processo (consultorias em geral). São os chamados custos de transação ex-ante.

Após a efetivação da transação, ocorrem os seguintes custos, também denominados, custos de transação ex-post (após o início do relacionamento): custos de mensuração e monitoramento do desempenho, dos padrões de qualidade e regularidade exigidos na transação (cláusulas contratuais), custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, oriundos de uma má-adaptação, custos de renegociações e redesenho contratual, custos de manutenção das estruturas de controle, custos de compromisso de seguro etc. (RICKETTS, 1987)

Os custos de transação ex-ante e ex-post são interdependentes e comparáveis com outros contratos em termos de sua eficiência, e originam-se, principalmente, devido à imperfeição da informação, à conseqüente assimetria na repartição da informação entre os agentes e à racionalidade limitada dos agentes. Essas características criam condições de incerteza nas transações e serão melhor detalhadas adiante.

4.4.2 Conceitos centrais e a análise de custos de transação

Segundo Hobbs (1996), um grande número de disciplinas contribuiu para o desenvolvimento teórico do custo de transações, entre as quais, destacam-se: a psicologia, a ciência política, a história econômica e o direito. Hobbs (1996) mostra quatro conceitos centrais que funcionam como os pilares dessa teoria: a especificidade de ativos, a racionalidade limitada, o oportunismo e a assimetria da informação.

4.4.2.1 A Especificidade de ativos

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e de quanto seriam os custos de realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1996); ou a perda de valor do ativo na segunda opção (KLEIN *et al*, 1990). Segundo Hobbs (1996), trata-se de uma análise que aparece quando uma das partes fez investimentos para a transação que tem pouco ou nenhum valor para usos alternativos. Ou, segundo Bello e Lohtia (1995), investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados a usos alternativos. Azevedo (1996) define como os ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor.

Segundo John e Weitz (1988 *apud* NEVES, 1999), uma vez que ativos são específicos e de difícil alocação para outros relacionamentos, a garantia das relações de mercado contra atitudes oportunistas dos agentes não é mais efetiva. Serão considerados, a título de exemplo, a transação que existe entre um lojista de móveis e um *shopping center* especializado em móveis e decoração. Nessa transação, são envolvidos diversos ativos conforme **QUADRO 4**:

QUADRO 4
Demonstração de ativos em lojas de móveis localizadas em shopping center e via pública

LOJA EM *SHOPPING CENTER*	LOJA DE "RUA"
• Espaço físico – a loja. • Empresas de transporte de produtos • Instalações Varejistas • Publicidade • Clientela • Recursos Humanos • Marca • Montagem de produtos • Móveis (o produto transacionado)	• Espaço físico – a loja • Empresas de transporte • Clientela • Instalações varejistas • Publicidade • Recursos Humanos • Tecnologia • Marca • Móveis (o produto transacionado)

FONTE - Adaptado de Williamson (1985).

Apesar dos ativos serem bem parecidos, o espaço físico alugado / adquirido no *shopping* de móveis e decoração, somente pode ser cedido para a utilização de outra loja de móveis. Isso leva a existência de um universo menor de potenciais utilizadores do espaço, induzindo a um preço menor para a transferência. (desprezando-se os aspectos relacionados ao pagamento de "luvas pelo ponto", se for o caso. Já, o lojista de móveis, situado na rua, pode locar ou vender seu "ponto" para utilização de qualquer outro segmento comercial. Desta forma, existe um aumento do número de potenciais locadores / compradores desse espaço).

Entre os principais tipos de especificidades dos ativos que envolvem os custos de transação cabem destacar: a locacional, a temporal, a dedicada, a de capital humano, a tecnológica e a associada à marca (WILLIAMSON, 1996).

A seguir são ilustradas algumas situações para cada tipo de especificidade dos ativos:

1) Especificidade Locacional: São as transações onde os ativos envolvidos possuem, devido às características de transporte do produto transacionado, restrições locacionais, devendo estar próximos geograficamente, para que a transação se efetue com sucesso. Como exemplo, cita-se a transação de compra de móveis, onde grandes distâncias entre comprador e vendedor podem inviabilizar a transação, devido ao custo

de transporte e montagem. Outro exemplo é o de uma fábrica de sucos de laranja, que necessita estar perto do local de produção dos frutos.

Percebe-se que existem transações com menores especificidades locacionais, quando comparadas a outras. Por exemplo, uma loja de móveis teria seu preço de venda elevado caso sua clientela fosse localizada em uma distância grande. Já o mesmo não acontece quando da compra da mercadoria pelo lojista, uma vez que o volume de entrega está concentrado entre o fabricante e a loja reduzindo o custo do transporte.

Outras possíveis especificidades locacionais envolvem necessidade de proximidade a algum recurso natural (água), energia (gasodutos), de insumos, de posição estratégica de estoques e centros de distribuição e especificidades ligadas a ponto comercial (lojas).

Então, pode-se dizer que quanto maiores forem às especificidades locacionais, menores serão as alternativas eficientes existentes para a efetivação daquela transação e maiores poderão ser os estímulos para se organizar as transações. Daí, a importância da criação de centrais de compras pelas micro e pequenas empresas como forma de reduzir os custos de transação oriundos da especificidade locacional.

2) Especificidade Temporal: esta especificidade refere-se ao tempo para efetivação da transação. A análise, neste caso, é mais para o produto transacionado e leva em consideração sua perecibilidade, ou eventual perda de qualidade com o tempo. Produtos como hortifrutigranjeiros têm elevada especificidade temporal. Outros exemplos: a cana-de-açúcar que, uma vez queimada, precisa ser conduzida e esmagada em menos de 24 horas, sob pena de ir perdendo qualidade. O mesmo acontece com flores, que depois de colhidas, inicia-se uma corrida contra o tempo, pois a qualidade do produto vai diminuindo. O próprio hipermercado, por exemplo, tem maiores dificuldades no suprimento de hortifrutigranjeiros *in natura* do que nas suas transações de compra de enlatados. Quanto maior for à especificidade temporal, mais delicada é a transação e menor também será o universo das alternativas existentes.

Isso significa que, com centros de compras e distribuição unificados, as micro e pequenas empresas podem ter condições de aumentar o número de reposição de mercadorias.

3) Especificidade dedicada ou física: refere-se mais aos ativos envolvidos na produção / venda do produto transacionado, que podem ser mais ou menos específicos, permitindo realocações mais ou menos custosas para outras atividades.

   Como exemplos podem ser citados: o ponto comercial de uma loja de móveis localizada em um *shopping* de móveis e decoração somente pode ser repassado para outra loja de móveis; equipamentos extratores de suco cítrico, moendas de cana-de-açúcar e fermentadores de cerveja são máquinas (investimentos) específicas para as atividades relacionadas e são de realocação muito custosa ou praticamente impossível, resultando, neste extremo, apenas como valor de sucata / reciclagem.

   Dentro do hipermercado também existem áreas com investimentos de maior especificidade, como a construção física, fornos para produção de pães, equipamentos frigoríficos (câmaras), e outros. Mais exemplos podem incluir fábricas, sistemas de armazenagem específicos (a frio), estrutura de estocagem especial, centro de serviços e consertos, e investimentos feitos pelos fabricantes nos canais de distribuição, desde gôndolas especiais, geladeiras, máquinas de café e outras.

No caso da micro e pequena empresa, os problemas advindos da especificidade física podem ser reduzidos quando existe o compartilhamento desses bens, uma vez que seus custos de realocação são divididos entre as empresas membro.

4) Especificidade ligada ao Capital Humano: relaciona-se aos recursos humanos das empresas envolvidas direta ou indiretamente nas transações. Aqui cabe, como ilustração, aqueles funcionários especializados em trabalhar em determinada máquina, treinados em tecnologia ou que tenham desenvolvido habilidades de negociação e outros com conhecimentos de mercado e de fornecedores fazem parte do capital humano da empresa. Esses “ativos” humanos podem ser recrutados no mercado ou treinados pela empresa e representam um custo, cuja realocação para outra atividade, dependendo da especificidade do conhecimento é muito custosa ou praticamente impossível sem prejuízos.

Referindo-se às micro e pequenas empresas, a capacitação de pessoas tem seus custos (por empresa) reduzidos, quando são realizados de forma compartilhada.

5) Especificidade Tecnológica: a empresa para poder realizar a transação investe em processo tecnológico que pode ser sofisticado e específico, sendo um investimento de realocação custosa.

6) Especificidade de Marca (mercadológica): esta especificidade é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado, do esforço de relacionamento com a comunidade, com a imprensa, entre outros. Também podem ser colocados os custosos esforços de comunicação para realizar posicionamento de determinada loja, produto, as propagandas realizadas, as atividades de promoção de vendas e outras. Essa especificidade está mais relacionada ao marketing. A realocação de uma marca a outro produto às vezes é muito difícil.

As especificidades dos ativos, citadas anteriormente, trazem consigo algum custo para sua implementação, manutenção ou descarte. As empresas, operando de forma isolada, podem ter maior dificuldade em assumir tais custos; assim, mostra-se razoável entender que os valores quando são rateados por um maior número de pessoas / empresas, tornam-se mais suportáveis do ponto de vista do desembolso financeiro.

À medida que cresce a especificidade dos ativos, existe a necessidade de maior cooperação no sistema para reduzir adaptações mal concebidas, nos casos de mudanças inesperadas. A adaptabilidade das organizações aos impactos do ambiente pode ser considerada um fator de sobrevivência. A velocidade dessa adaptação e os rearranjos procedidos são lembrados na literatura de ECT (WILLIAMSON, 1991 *apud* ZYLBERSZTAJN, 1996). Segundo Zylbersztajn (1996), se uma organização é influenciada pelas variáveis ambientais, deve responder em tempo às ameaças ou oportunidades do mercado.

Porém, para “complicar” a análise, Zylbersztajn (1996) coloca que no sistema convivem diversos tipos de arranjos para governar as transações. Alguns podem se adaptar mais rapidamente que outros, trazendo um custo para o sistema, enquanto o ajuste estiver incompleto, ao passo que existirão prêmios para os sistemas que estiverem se ajustando mais rapidamente.

Anderson e Gatignon (1986) destacam as contingências externas: as mudanças no macroambiente afetando as transações (fatores políticos, econômicos, tecnológicos, entre outros) e as contingências internas (a experiência internacional, a distância sociocultural, entre outras). O alto grau de incerteza traz maiores custos de transação, principalmente nas renegociações.

A incerteza ambiental é tratada na economia dos custos de transação como os distúrbios externos que afetam as transações (ZYLBERSZTAJN, 1996). Em baixos níveis de especificidade, as transações não são muito afetadas pelos distúrbios, pois as condições podem ser rapidamente reorganizadas. Os principais problemas trazidos e que vão se agravando à medida que a especificidade dos ativos aumenta, é que devido aos distúrbios inesperados das transações, maiores e mais onerosas terão que ser as estruturas de controle. Segundo Klein *et al*. (1990, p. 200), a incerteza "[...] reflete a habilidade em predizer contingências relevantes, tanto internas quanto externas à empresa".

Segundo Farina *et al*. (1997), a incerteza amplia as lacunas que um contrato não pode cobrir. No ambiente de incerteza, os agentes têm dificuldades em prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes.

4.4.2.2 Racionalidade limitada / oportunismo

Ressalta-se a questão da racionalidade limitada e oportunismo que é tratada no referencial de economia dos custos de transação, principalmente com relação à limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento (contrato). Ou seja, por mais que se reúnam os especialistas num assunto, é difícil antever todas as situações e cenários que possam ocorrer, gerando imprevisibilidades. (SIMON, 1961 *apud* WILLIAMSON, 1985; RINDFLEISCH e HEIDE, 1997)

Os estudiosos de direito costumam chamar a atenção sobre o aspecto da "imprevisibilidade" presente nos contratos. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência do comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação.

Segundo Swartz (1977 *apud* ZYLBERSZTAJN, 1996, p. 674), são cinco as causas que dão origem a contratos incompletos:

1) Os termos presentes no contrato são ambíguos;
2) Alguns possíveis aspectos relevantes não são considerados, gerando lacunas;
3) Elevados custos para elaboração de contratos mais complexos;
4) Informação assimétrica ex-ante;
5) Informação assimétrica ex-post.

Em conseqüência da racionalidade limitada, os contratos serão incompletos e as ações oportunísticas podem ser tomadas pelos agentes na transação. Williamson (1985, p. 234) define o oportunismo como "[…] a busca do auto-interesse com avidez […]", ou seja, conforme Hobbs (1996), reconhece-se que em muitas situações, as empresas tenderão a explorar situações em sua vantagem. Aspecto interessante de se observar é que nem todas as partes agem oportunisticamente a todo o momento; elas parecem reconhecer que o risco do oportunismo está presente. Considerando as relações contratuais em redes de micro e pequenas empresas, evidencia-se a necessidade da existência de um contrato / estatuto, como forma de contornar os anseios oportunistas individuais, inclusive com o objetivo de minimizar o chamado risco moral, que ocorre quando uma ou mais partes envolvidas no contrato transação), inicia um comportamento oportunista pós-contratual, devido a uma assimetria na informação (tratado adiante) entre as partes (DNES, 1996).

Um exemplo é o de produtores ou empresas que se unem, seja para construir uma marca ou um selo de origem. Se um dos integrantes desse conjunto apresenta um produto/serviço de baixa qualidade, a reputação do restante estará comprometida O setor de café no Brasil tem exemplos interessantes desse tipo de comportamento, que resultou, no final, em prejuízos para a imagem a ser estabelecida. Ou seja, no risco moral, o oportunismo emerge após o contrato devido a ações de difícil monitoramento por parte dos envolvidos.

As principais estratégias para minimizar os efeitos do risco moral são: pagar os custos necessários pela informação para melhorar o equilíbrio (aumentar o monitoramento) e oferecer incentivos econômicos para estimular comportamentos esperados em condições de simetria de informações (caso do bônus para quem não usa o seguro do carro ano após ano, tratando-se de um incentivo financeiro para que o segurado continue zelando pelo seu patrimônio).

Segundo Zylbersztajn e Farina (1997), a adaptabilidade pós-contratual deve existir em todas as formas de governança, seja no mercado ou nas organizações. A adaptação fica mais complicada de ser considerada quando se pensa em sistemas inteiros, ou mesmo canais de distribuição, compostos de diversas relações de governança. As questões centrais são:

a) como a informação relevante deve fluir o mais rápido possível no sistema;
b) como os agentes reagem em termos dos ajustes cooperativos;
c) que organizações foram construídas para lidar com os ajustes não cooperativos.

O trabalho de Rangan *et al*. (1993) facilita o entendimento de como os aspectos específicos da empresa, do produto, do consumidor e do ambiente competitivo, trazem economias de escala e custos de governança, ambos por sua vez impactados pelas externalidades do ambiente; essas externalidades, em conjunto, determinarão como as empresas vão organizar suas relações com o canal de distribuição. (**FIG. 2**)

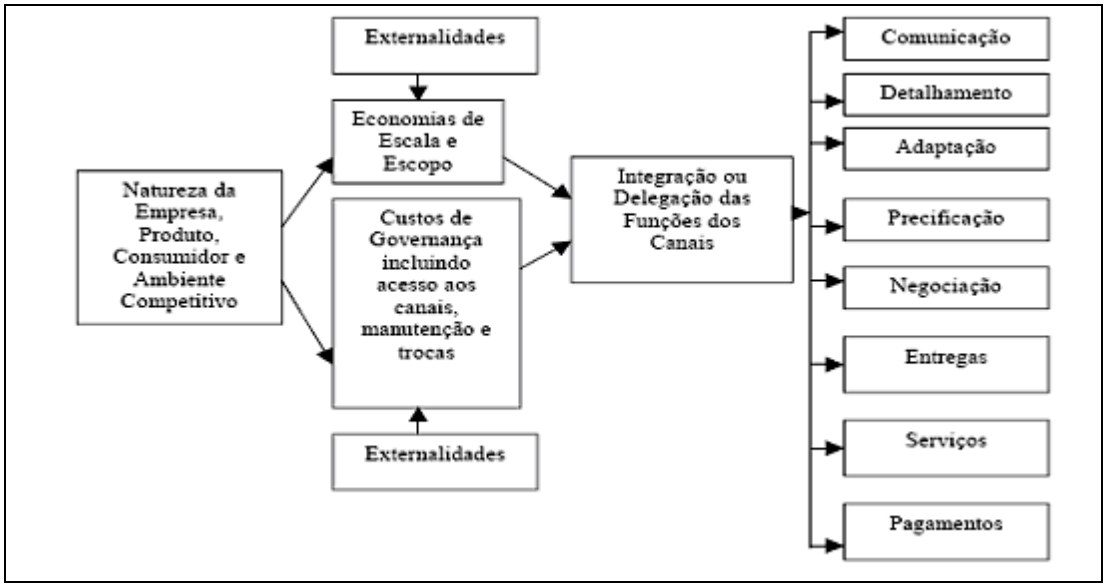

FIGURA 2 - Elementos para decisões ligadas a canais de distribuição.
FONTE - Rangan *et al*.(1993).

A ECT é utilizada como uma ferramenta para analisar se as associações são uma estrutura de governança viável, ou seja, se há ganho de eficiência por parte dos membros da rede. A "Economia dos Custos de Transação" é interessante, tanto para a análise das transações que ocorrem dentro das ações coletivas, como na análise das relações de mercado que incentivaram essa ação.

4.4.2.3 A assimetria de informações

A economia dos custos de transação também permite o relaxamento da premissa da teoria neoclássica de informação perfeita. Hobbs (1996) reconhece que as trocas se caracterizam por informação incompleta, imperfeita ou assimétrica. As partes envolvidas na transação podem estar desniveladas em relação ao conhecimento do que pode ocorrer. A informação assimétrica pode levar ao oportunismo em duas formas: antes da transação, chamada de seleção adversa e a forma que ocorre após a transação, denominada de risco moral.

Alguns pesquisadores, como Connor (1999), se preocupam com os níveis de preços praticados em uma dada região geográfica. Nesse caso, a principal variável é a intensidade competitiva estimada pela participação de mercado ou concentração. Assim, os fatores demográficos só podem ser considerados para medir as diferenças entre as áreas geográficas em estudo.

4.4.2.4 Freqüência das transações

Para Dobson e Waterson (1997) o aumento de concentração das empresas possibilita a ampliação do poder de compra e venda do varejo. Isto pode resultar tanto na queda dos preços, como no aumento do bem-estar do consumidor. No primeiro caso, o aumento de poder de compra do varejo pode aumentar o poder de barganha do varejista e pressionar a redução dos preços dos intermediários. Porém, com o aumento de poder de venda, o varejo tem a possibilidade de aumentar as margens de venda, elevando os excedentes das firmas, tanto intermediária (dos atacadistas), quanto final (dos varejistas). Segundo os autores, se predominar o segundo efeito, o aumento da concentração do varejo pode resultar em aumento de preços intermediários e finais e reduzir o bem-estar do consumidor. Nesse caso, o poder da rivalidade para aumentar o bem-estar do consumidor é limitado.

Considerando o exposto acima, a concentração de compras das empresas pode contribuir para o aumento do poder de compra com a conseqüente redução dos preços de aquisição, o que poderá levar ao aumento da margem de lucro ou a transferência desse ganho para o

consumidor, proporcionando um aumento da participação do grupo de empresas no mercado *(market share).*

Isto significa que o número de vezes em que ocorre a transação é importante. Segundo Farina e Azevedo (1997), a freqüência tem papel duplo, pois quanto maior for esse número, menores deverão ser os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo, que possa impor restrições a um comportamento oportunista. Em suma, em freqüências de transação mais elevadas, os agentes terão menos motivos para impor perdas aos seus parceiros, uma vez que a atitude oportunista poderá implicar na interrupção da transação e, conseqüentemente, na perda dos ganhos futuros derivados da troca. Freqüências mais elevadas de transação fornecem incentivos e estruturas de governança mais complexas (RINDFLEISCH e HEIDE, 1997).

Há de se levar em consideração o porte da empresa, que é determinado em função das vendas e por conseqüência das compras. Uma grande empresa compra muito e vende muito; isso já não ocorre com as micro e pequenas empresas. Em conseqüência de seu porte, as pequenas empresas têm seu relacionamento “descartável”, por representar pouco impacto nos processos de negociação, o que leva esses empreendimentos a terem uma posição menos favorável nas etapas de negociação, quer seja de produtos, de reduções tributárias, de incentivos creditícios etc. Tal posicionamento é menos sentido por empresas de maior porte, uma vez que essas possuem competências humanas que buscam preservar os interesses da companhia, inclusive por meios judiciais. A pequena empresa precisa se mostrar como de maior porte para que, assim, possa usufruir das prerrogativas citadas anteriormente por Farina e Azevedo (1997).

Nesse ponto, as estratégias de cooperação representam arranjos facilitadores para o aumento da competitividade das organizações. Essa temática será tratada no tópico seguinte.

4.5 Estratégias Cooperativas

A cooperação interorganizacional é estimulada pelo crescente reconhecimento do fato de que nenhuma empresa ou organização tem todas as capacidades (recursos e atividades) necessárias para alcançar suas metas e objetivos no mercado (GEBREKIDAN e AWUAH,

2002). Nesse contexto, Amato Neto (2000) avalia que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação, no caso em de atuarem isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se (AMATO NETO, 2000, p. 42):

> a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
> b) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
> c) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
> d) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
> e) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
> f) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subtilizados;
> g) fortalecer o poder de compra;
> h) obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Na mensagem de construção de vantagem competitiva por parte de administradores e de organizações de todos os tamanhos, Bateman e Snell (1998) valorizam quatro tipos de “práticas básicas” na busca da competitividade: (1) “custos”, que permite obter produtos valiosos a preços que o consumidor esteja disposto a pagar; (2) “qualidade”, que possibilita atingir ou superar as expectativas do consumidor; (3) “velocidade”, que responde às necessidades do mercado com rapidez e com produtos melhores; (4) “inovação”, que permite criar novos bens e serviços valorizados pelos consumidores. Enfatizam que as empresas menores podem mover-se com rapidez, fornecer mercadorias e serviços de qualidade para nichos específicos de mercado e inspirar maior envolvimento de seu pessoal. Isso proporciona ganhos em velocidade, qualidade, melhor desempenho no controle de custos e favorece a inovação em melhores condições que as grandes organizações burocratizadas.

4.5.1 Conceitos de estratégia cooperativas

As micro e pequenas empresas têm dificuldades na adoção de estratégias que permitem competir isoladamente no ambiente de mercado globalizado. Como não comportam o custo financeiro de um crescimento ágil, de uma fusão ou de outras formas de reestruturação, compete-lhes o papel de fornecedoras para empresas maiores, no caso de indústrias ou a distribuição, no varejo, dos produtos industrializados. Dessa forma, sua

atuação fica restrita a nichos de mercado em que o grande capital não se sente atraído a competir.

Segundo Goulart (2000), atualmente as empresas têm optado por cooperações e entre os fatos que impulsionam essa opção, estão à concentração em competências essenciais e o desenvolvimento de tecnologias de informação. As empresas, visando tornarem-se mais competitivas, estão focando os seus negócios em suas competências essenciais, precisando cooperar para complementar as competências necessárias, a fim de oferecerem produtos ou soluções para o mercado.

Gulati (1998) define alianças como sendo arranjos voluntários horizontais ou verticais entre empresas (clientes, concorrentes e outras entidades), envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico e incluem alianças estratégicas, classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.

Como podem ser observado, as relações de cooperação, as alianças estratégicas e as redes são, freqüentemente, tratadas como sinônimos para uma mesma realidade.

> Uma vez que o interesse pelo tema implica efeitos significativos e relevantes para a Administração, é preciso um maior aprofundamento sobre um item crucial, que é a própria definição de rede. Esse é um dos aspectos mais complexos e discutidos atualmente na literatura, posto que ela permite a existência de diversas perspectivas conceituais. Segundo Nohria (1992), Nohria; Eccles (1992) e Oliver; Ebers (1998), a principal conseqüência disso foi a banalização do conceito de redes, criando um emaranhado de definições muitas vezes confusas e contraditórias, que acabam sendo um entrave a mais a ser superado pelo pesquisador. (LOPES, 2001, p. 23).

Dentre os vários e possíveis tipos de “alianças”, Kanter (1990 *apud* Amato Neto, 2000, p. 42-43) cita as seguintes:

> a) Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios*:* neste tipo de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (freqüentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade comum;
> b) Alianças Oportunísticas ou *Joint Venture*: as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva, por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente;
> c) Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de

> valor. Os parceiros, nesse caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende.

Compreende-se as alianças como união de "capacidades centrais de cada parceiro para aumentar o valor ao cliente" (HARBISON e PEKAR, 1999, p. 51). Para Barney e Hesterly (1996 *apud* CABRAL, 1999) as alianças dividem-se em contratuais e *joint-ventures*[5], sendo que ambas as formas de associação prevêem o relacionamento cooperativo entre duas ou mais empresas, com os objetivos de desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços. O que as diferencia é o fato de que nas alianças contratuais, o relacionamento é administrado por algum contrato e nas *joint-ventures*, há necessariamente a criação de uma firma separada (a *joint venture*) para administrar o relacionamento.

4.5.2 Tipologias

Referindo-se às tipologias de intercâmbio entre empresas, Lipnack e Stamps (1993) consideram que as *joint-ventures* e alianças estratégicas são comuns para empresas de maior porte, enquanto que as redes empresariais flexíveis são formadas por empresas de menor porte.

Segundo Doz e Hamel (2000), um dos desafios refere-se ao aumento de complexidade das alianças, ocorrido nos últimos anos, envolvendo não apenas alianças bilaterais - entre duas empresas -, mas abrangendo alianças multilaterais - de três ou mais empresas -, formando o que poderia denominar-se de redes estratégicas. É importante ter um grande conhecimento, não só da integridade das alianças individuais, mas também do grau de inserção de cada uma delas em uma rede mais ampla. Essa tarefa torna-se mais difícil à medida que a rede de relacionamentos da empresa se expande. Apenas uma compreensão global da rede torna possível entendê-la e gerenciá-la de forma eficaz.

Doz e Hamel (2000) observam que há necessidade de algum tipo de preparação, para que as empresas formem alianças. Eles definem, no **QUADRO 5**, algumas qualidades que separam

---

[5] *Joint-ventures* - Empresa fundada por duas outras, previamente existentes, com o objetivo de realizar um empreendimento que não seria possível isoladamente. Disponível em <http://br.answers.yahoo.com/question/?qid=20060907091217AAI2B>. Acessado em 09 out. 07.

aquelas empresas que estão preparadas, daquelas que precisam de mais algum amadurecimento.

QUADRO 5

Características das empresas preparadas e empresas despreparadas para a formação de alianças

Empresas despreparadas	Empresas preparadas
Protetora	Criativa
Imitadora	Inovadora
Focalizada no negócio essencial	Focalizada em competências essenciais
Voltada para os produtos	Voltada para a funcionalidade
Focalizada em objetivos lineares	Focalizada em objetivos não-lineares
Conduzida pelos clientes	Além dos clientes
Focalizada em maximizar a taxa de acertos	Aprendizagem mais rápida
Define fracasso como recurso perdido	Define fracasso como recurso sacrificado

FONTE - Adaptado de Doz e Hamel (2000).

Tendo por base as características acima apresentadas, os autores identificam as principais diferenças entre as parcerias convencionais e as alianças estratégicas, como mostrado no **QUADRO 6**.

QUADRO 6

As parcerias tradicionais e a nova perspectiva de alianças estratégicas

Discriminação	Parcerias Tradicionais	Nova Perspectiva de Alianças Estratégicas
A Aliança criará valor? Para quem?	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Co-especialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
A criação de valor resistirá ao teste do tempo?	Gerenciando um conjunto de objetivos	Perseguindo alvos móveis
	Implementando transação simples	Realizando transações múltiplas
	Acertando um compromisso	Criando e mantendo opções
	Atingindo longevidade	Contribuindo para a competitividade
Os parceiros reconciliarão Prioridades e preocupações conflitantes?	Colaboração	Colaboração e concorrência
	Interdependência	Risco de dependência Desequilibrada
	Confiança	Interesses mútuos transparentes
Como cada empresa parceira gerenciará sua crescente teia de alianças?	Casamento	Diplomacia política
	Relacionamento único	Redes de alianças

FONTE - Adaptado de Doz e Hamel (2000).

Doz e Hamel (2000) reforçam a importância da compatibilidade entre as empresas envolvidas em uma aliança, afirmando que não é somente a vontade de criar alguma coisa, isso é uma condição. Entretanto, o mais importante é que as empresas pensem de forma semelhante e construam estratégias compatíveis.

Os autores indicam que em suas pesquisas encontraram três bons indicadores da compatibilidade entre as empresas de uma aliança: (1) a posição competitiva de cada parceiro, (2) o posicionamento estratégico e (3) a expectativa de cada firma na evolução da aliança.

4.6 Redes

Com base no que foi exposto anteriormente, pode-se concluir que a configuração em rede representa uma opção estratégica para a competitividade frente as grandes empresas. Na maioria das vezes as MPE apresentam dificuldades, como baixo volume de compras, o que as

impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação / importação de produtos etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo, podem ter seus efeitos amenizados pela ação coletiva das MPE.

Sendo assim, as redes entre empresas, permitem a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis.

Considerando que o conceito e implicações de estratégias cooperativas ficou esclarecido no item anterior, nos itens a seguir, serão descritos o conceito, tipos de rede e sua formação.

4.6.1 Conceito de rede

Etimologicamente, o termo rede (do latim *rete)* pode significar "[...] entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames etc, com aberturas regulares, fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido" (FERREIRA, 1999).

A idéia, os conceitos e as aplicações de redes não são novos. Conforme demonstrado por Nohria e Eccles (1992), desde os anos 30 eles vêm sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas do conhecimento, até nas ciências naturais, sobretudo na biologia, ao estudar os padrões de relacionamentos entre os seres dentro de um ecossistema. Vários autores apresentam diferentes conceituações sobre redes de empresas.

Para Hasenclever e Kupler, (2002, p. 347) o conceito de redes de empresas refere-se:

> [...] a arranjos interorganizacionais, baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

A rede de negócios para as micro e pequenas empresas é uma forma de adquirir vantagem competitiva, melhorar as condições de sobrevivência e contribuir para o desenvolvimento regional.

Para Bosworth e Rosenfeld (1993 *apud* ZALESKI, 2000, p. 51):

> Uma rede envolve uma forma de comportamento associativo entre firmas, que as ajudam a expandir seus mercados, aumentam sua produtividade ou agregação de valores, estimula o aprendizado e melhora suas posições de mercado em longo prazo.

Para Enright (1998 *apud* CUNHA, 2003, p. 25):

> Redes de negócios são constituídas por várias firmas que mantêm comunicação e interação, podem ter certo nível de interdependência, porém não necessitam operar numa mesma indústria ou estar geograficamente concentrada num mesmo espaço.

Nessa perspectiva, as redes de empresas poderiam ser compreendidas como formas híbridas, situando-se entre o mercado e a integração completa. Ao contrário do comportamento oportunista característico dos agentes individuais, essas estruturas desenvolveriam um ambiente de confiança mútua, tendo por base a cooperação entre seus participantes. A formalização dos relacionamentos organizacionais nas redes seria marcada por contratos, sempre em construção, o que possibilitariam ajustamentos ao longo do tempo.

Numa interpretação complementar, Antonellli (1999) entende as redes de empresas como "[...] modelos institucionais intermediários, comprimidos entre mercados e hierarquias, elaboradas com o intuito de internalizar o grande conjunto de externalidades geradas no sistema econômico".

De forma mais clara Cunha (2003) relata:

> [...] o conceito de rede deve ser utilizado como uma forma de organização específica, com características próprias, distintas de outras formas de organização não-mercado e não-hierarquia ou o conceito deve ser utilizado como um recurso analítico, em que é priorizada a análise das interações entre agentes.

Para Zaleski (2000, p. 68) "[...] redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo". Da mesma forma como não há consenso quanto à conceituação de redes de

empresas, também não há na conceituação de aglomerados, nos quais as redes de empresas se inserem.

As pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente, ou, também, em forma de rede. Para corroborar essas informações Ribault, Martinet e Lebidois (1995), afirmam que a formação da rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existindo pela vontade dos dirigentes das empresas envolvidas. Existe o risco da falta de credibilidade, pois a qualquer momento uma empresa pode faltar para com os compromissos assumidos. Para alcançarem seu pleno desenvolvimento, as redes devem ter estabelecido determinadas convenções contratuais.

Para Ribault, Martinet e Lebidois (1995), a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que essas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras, nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também se traduzir, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede.

De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre elas. Na formação de redes entre empresas, existe a possibilidade dessas se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos) ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas *supply chain management*, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Castells (1999) caracteriza a formação de redes entre empresas, salientando os seguintes elementos: o modelo de redes multidirecionais, posto em prática por empresas de pequeno e médio porte, e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob controle de uma grande empresa.

Grandori e Soda (1995), numa compilação de diversos trabalhos, propõem uma nova tipologia conhecida como Redes Inter-Empresariais (Ver **FIG. 3**). Descritas e classificadas segundo

seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, as redes empresariais podem se apresentar como:

a) Redes Sociais: São redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Pode-se subdividi-las em Redes Sociais Simétricas ou Redes Sociais Assimétricas;
   1) Redes Sociais Simétricas: Não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Este tipo de rede é aconselhado para estimular desenvolvimentos de caráter mais exploratório, onde as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido. É útil também para regular transações entre parceiros, quando as contribuições e *performances* são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia são um exemplo clássico deste tipo de rede, já que por um lado a propagação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastante eficientes.
   2) Redes Sociais Assimétricas: Caracterizam-se pela presença de um agente central. Com freqüência, existem contratos formais entre as empresas deste tipo de arranjo, mas os mesmos se referem às especificações de produtos ou serviços negociados, e não à organização do relacionamento entre as empresas.

b) Redes Burocráticas: São caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros;
   1) Redes Burocráticas Simétricas: As associações comerciais e as câmaras de dirigentes lojistas, por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas organizações dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares, são exemplos clássicos e bastante comuns de redes burocráticas simétricas.
   2) Redes Burocráticas Assimétricas: Redes de agências, licenciamento e franquias, são exemplos conhecidos nessa modalidade de rede.

c) Redes Proprietárias: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas;
   1) Redes Proprietárias Simétricas: São as *joint-ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

2) Redes Proprietárias Assimétricas: São normalmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. Têm maior freqüência nos setores de tecnologia de ponta, onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

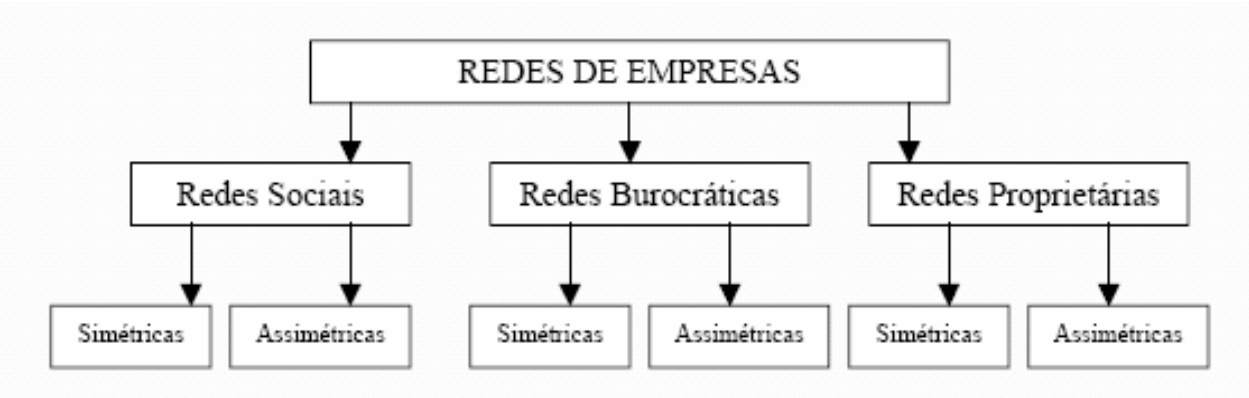

FIGURA 3 - **Redes de empresas**
FONTE - Grandori e Soda (1995) - Tipologia de Redes de Empresas.

Estratégia competitiva é o posicionamento da empresa diante da questão: ter ênfase na diversificação, com grande potencial para flexibilizar e com preços mais elevados, ou ter ênfase na padronização, oferecendo preços mais baixos e com menor flexibilidade de produção. Classicamente, a pequena empresa focalizava na diversificação e a grande empresa, na padronização. Quando se propõe uma rede de pequenas empresas, mantendo sua diversidade, é possível criar mecanismos de barateamento dos preços. Essa estratégia merece, ainda, um pouco mais de detalhamento, pois existem duas formas, muito distintas, de como as pequenas e médias empresas se associam para atuar em rede.

No primeiro tipo, formam-se redes *topdown*, ou seja, quando uma empresa-mãe possui uma rede de empresas fornecedoras e suas dependentes. Nesse caso, a rede consegue competir por liderança de custos diante das grandes empresas concorrentes. No segundo tipo, as empresas dominam o negócio de forma semelhante e conseguem competitividade diante do mercado por manterem potencial de flexibilização e, ao mesmo tempo, razoável capacidade para competirem por preço. São as redes flexíveis de empresas. Essa é a abordagem e origem dos consórcios italianos de pequenas e médias empresas, que têm demonstrado ser competitivos no mundo globalizado.

A representação do lugar estratégico das redes flexíveis é apresentada por Casarotto (2001), a partir do diagrama original de Porter, conforme pode ser visto na **FIG. 4** a seguir:

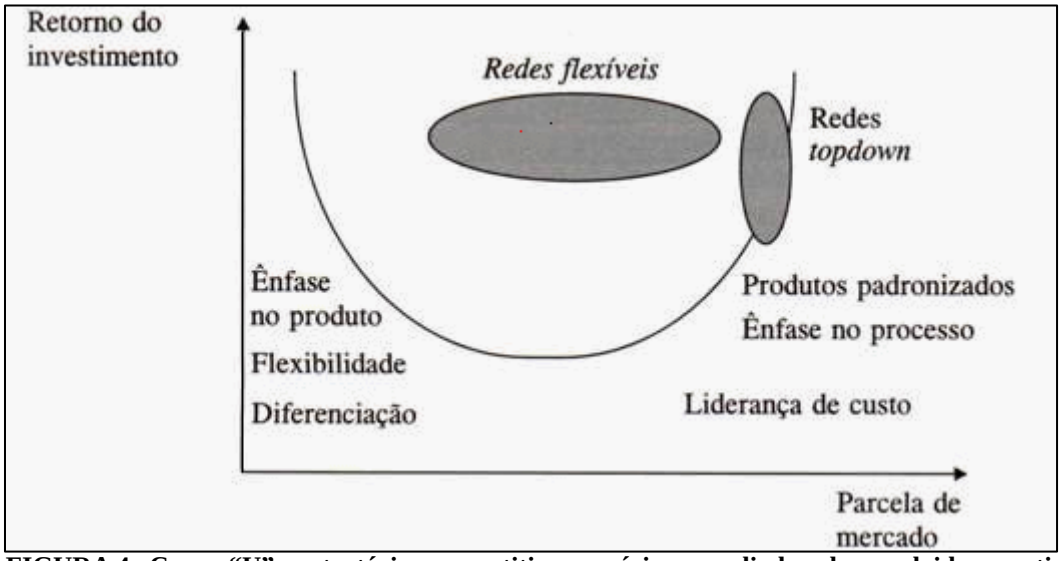

FIGURA 4 - Curva "U" e estratégias competitivas genéricas ampliadas, desenvolvida a partir do diagrama original de Porter.
FONTE - Casarotto (2001).

Destaca-se que, no lado esquerdo da curva "U", estão as pequenas e médias empresas isoladas, sobrevivendo no mercado pela ênfase no produto, ou seja, pela sua capacidade de flexibilização e diferenciação para atender o cliente. No lado direito da curva, estão as grandes empresas que dominam maiores parcelas do mercado e que atuam com ênfase no processo, ou seja, com produtos padronizados que lhes garantem liderança de custo. Nessa curva "U", quanto mais alto se está no gráfico, maior é retorno do investimento.

As duas elipses do gráfico são as redes de pequenas e médias empresas. Caso as empresas estabeleçam uma relação *topdown*, sua colocação no gráfico é mais à direita, pois essa rede tem uma tendência a competir por preço, apresentando uma *performance* no mercado comparada àquela das grandes empresas. Por outro lado, caso as empresas estabeleçam uma relação de rede flexível, seu posicionamento no gráfico é alto, havendo grande retorno de investimentos, já que essa rede apresenta tanto o potencial de flexibilidade, como de concorrência por preço.

As redes flexíveis foram classificadas por alguns autores, entre outras formas, segundo seu objetivo (produtora ou criadora de fatores; duras ou leves) e segundo sua estrutura (república

ou reino; vertical ou horizontal). Zaleski, (2000, p. 53), também classificou as redes quanto ao seu objetivo em:

> a) redes duras: onde pequenas empresas cooperam, formando uma nova organização que produz e distribui um novo produto ou serviço ou entra em um novo mercado. Para atingir seus objetivos, a rede usa a capacidade especializada das pequenas empresas, combinadas do modo mais eficiente e eficaz possível;
> b) redes leves: são grandes redes frouxas, constituídas por firmas de um mesmo setor, ou que estão concentradas em determinada área geográfica, desenhadas para responder a problemas econômicos, utilizando estratégias de cooperação, como programas de marketing, treinamento, compras conjuntas ou transferência de tecnologia.

Bosworth e Rosenfeld (1993 *apud* Zaleski, 2000, p. 55) também classificam as redes quanto a sua estrutura em:

> a) redes verticais, que ocorrem quando 'firmas complementares ou em diferentes fases da cadeia produtiva se reúnem para a produção, *marketing* ou desenvolvimento de produtos';
> b) redes horizontais, onde as 'empresas cooperam com a partilha de maquinaria, compra de materiais brutos, demais recursos e aquisição de capitais'.

Apesar das formas, dos nomes e dos contextos teóricos para as relações de cooperação interorganizacional do tipo rede possam apresentar diferenças, reconhece-se três características básicas sobre o tema (NASSIMBENI, 1998):

a) somente existe rede se houver pelo menos duas empresas independentes;
b) existência de um contrato, mesmo que verbal, para dar governança;
c) os membros se comunicam de alguma maneira e a coordenação é flexível de forma a adaptar cada parte às atividades do sistema inteiro.

Em última análise, as redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*).

Entende-se que a melhor definição de rede empresarial para o enfoque do presente estudo é dado por Zawislak, Ruffoni e Vieira (2002, p. 67) quando a definem como um conjunto de empresas, sem necessariamente localizarem-se no mesmo espaço geográfico, "[...] cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que, a rigor, pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes". Esse conceito é complementado por Hatch (*apud* Lipnack e Stamps, 1993, p. 168) com a definição de rede empresarial flexível como "[...] um grupo de empresas que cooperam umas

com as outras para poder competir – ou seja, colaborando para conseguir juntas aquilo que nenhuma delas seria capaz de realizar isoladamente". Deve-se associar ainda, os conceitos de estratégia de Porter, mostrado na **FIG 4**.

A **FIG. 5** a seguir, demonstra uma tipologia de rede horizontal, que será objeto de estudo neste trabalho.

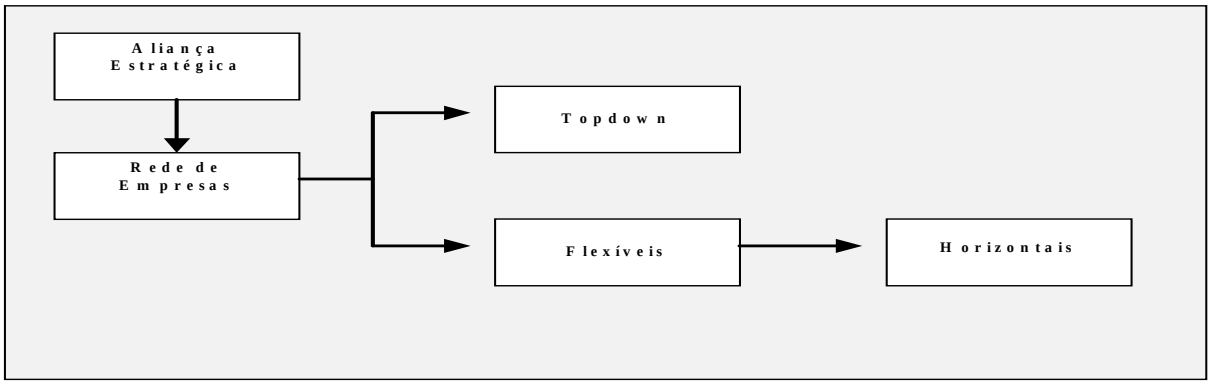

FIGURA 5 - Determinação do tipo de rede.
FONTE - Dados da pesquisa, 2007.

4.6.2 Redes em empresas de médio e pequeno porte

Dentre as várias formas de redes de cooperação entre Pequenas e Médias Empresas (PME), existem as redes horizontais que apresentam certas especificidades que as distinguem de outros arranjos, como *joint-ventures* e alianças estratégicas. Nesse sentido, Human e Provan (1997 *apud* Balestrin *et al*., 2003, p. 7) salientam que as redes de PME diferem das *joint-ventures* e de outras formas de alianças estratégicas entre grandes empresas em razão de três dimensões principais:

a) as redes de PME são geralmente criadas para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os seus membros, os quais permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas. Os atores dessas redes perseguem objetivos comuns, através de interações coordenadas de dez, vinte ou mais firmas individuais, enquanto as *joint-ventures* são geralmente formadas por duas grandes empresas;
b) as redes de PME promovem complexas e recíprocas interdependências, nas quais os seus membros fornecem *inputs* e recebem *outputs*, uns dos outros. Essas interrelações são usualmente coordenadas pelas próprias firmas da rede e os mecanismos de coordenação são geralmente pouco formais e facilitados pela própria dinâmica de

interação entre os membros. Já nas *joint-ventures*, a coordenação é exercida por meio de contratos formais;

c) o critério de participação em uma rede de PME enfatiza a proximidade geográfica pela quais as firmas-membro combinam competências centrais, para o alcance de objetivos organizacionais comuns, que não alcançariam de forma individual. Já para as *joint-ventures*, não existe a necessidade de proximidade geográfica.

Diante de uma perspectiva estratégica, pode-se considerar a configuração em rede como um meio para alcançar um fim. Ebers e Jarillo (1998 *apud* Balestrin *et al*., 2003, p. 8) destacam que, operando em rede, uma organização pode alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir de:

a) aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o desenvolvimento de produtos;
b) co-especialidade, em que as empresas participantes tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados;
c) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações, uma das principais fontes de custos de transação;
d) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos.

Nesse sentido, merece destaque o movimento de reestruturação empresarial, acentuado a partir dos anos 70, sobretudo no interior de alguns países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), que teve como conseqüência a reconquista de espaço pelas empresas de pequeno porte e a redução da participação das empresas de grande porte, no que se refere à absorção de mão-de-obra total (PECQUEUR, 1993). Esse foi o contexto de emergência das redes de cooperação empresarial. Tais organizações empresariais diferenciadas são sustentadas em cinco princípios básicos, como apontado por (LIPNACK e STAMPS, 1994):

a) propósito do competitivo coletivo (a idéia é tornar o objetivo das redes uma síntese de propósitos individuais);
b) interdependência das empresas sem perda da autonomia das unidades integrantes (o foco é que a soberania seja condição *sine-qua-non* para o funcionamento da rede e a efetividade dos demais princípios);
c) interligações entre os membros, manifestada nas mais variadas formas de comunicação interna e externa à rede;
d) garantia de convivência de uma multiplicidade de líderes, representantes das esferas privada e pública, articulando lideranças;
e) ligações em múltiplos níveis, uma vez que o desenvolvimento das redes depende tanto de relações verticais quanto das horizontais.

As redes de micro e pequenas empresas competem internacionalmente e formam a cadeia de valor inteira, dentro de um processo onde são chamadas de redes flexíveis. Na visão de

Perrow, (1992 *apud* ZALESKI, 2000, p. 99), alguns fatores beneficiam a formação de redes para o desenvolvimento regional, por meio das micro e pequenas empresas, possibilitando:

> 1. Maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
> 2. Flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis verticais existentes nas pequenas empresas;
> 3. Mudança na distribuição da riqueza e nos padrões de consumo;
> 4. O progresso resultante das redes de pequenas empresas é mais equilibrado do que aquele produzido por grandes empresas, pois estas acabam investindo fora da região;
> 5. Incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional oferecendo amplos serviços sociais que apóiam a formação de redes.

Além de se especializarem apenas em suas atividades fins, essas empresas obtêm ainda vantagens como: melhoria da produtividade, redução de custos, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e programas governamentais.

4.6.3 Criação da rede

Numa perspectiva mais ampla, tanto Corrêa (1999), como Casarotto Filho (2001) concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes dependem da discussão e equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Detalhando:

a) cultura da Confiança: é relativo aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo elementos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns, torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. Conforme Corrêa (1999), o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes e cresce quando se tem maior contato pessoal, onde isso for possível. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários para a definição dos diversos parâmetros de operação da rede, é um instrumento eficaz para o aumento desse conhecimento, do respeito comum e da confiança;

b) cultura da Competência: diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais, como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais, como os processos, o saber como fazer (*know how*);
c) cultura da tecnologia da informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação, integração e o desenvolvimento de redes flexíveis, por exemplo:
    1) Quais são as informações transmitidas entre quais parceiros e quais são os meios de comunicação;
    2) Como vai ser gerada, armazenada e distribuída à base de dados relativa à operação e quais as condições de acesso a estes dados;
    3) Como podem ser utilizadas essas informações na produção de novos serviços, na integração da rede, bem como utilizar essas informações no futuro em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios e aprendizado em equipe.

Essa perspectiva complementa alguns conceitos evidenciados por Child (1999) na literatura, tais como: confiança, reciprocidade reputação, dentre outros. Tais conceitos têm em comum o fato de não reterem materialidade e de serem atributos de indivíduos concretos. Parte-se na verdade, do pressuposto de que a reputação - um elemento intangível na estratégia de negócios - é fundamental na formação da rede. Desta reputação é extraída a confiança, o antecedente imediato das relações de cooperação.

O objetivo das redes é semelhante ao das próprias alianças que as constituem, ou seja, a busca de recursos e competências complementares, que aumentem a eficiência e a competitividade e gerem valor para todos os envolvidos, não importando o tamanho ou o papel da empresa dentro do segmento industrial, conforme Gomes-Casseres (1994).

Nas organizações, as mudanças que ocorrem, segundo esta nova ordem econômica, dizem respeito, principalmente, ao abandono do comando e do controle de maneira hierárquica para estruturas horizontalizadas e um nível de inteligência organizacional que compreenda todos os públicos, com as quais a empresa se relaciona. As principais diferenças entre a economia baseada na indústria e a nova ordem econômica, é que a primeira caracterizava-se por mudanças lentas, verticalidade, visão limitada, enfoque na tarefa, pessoas e trabalho isolados

em compartimentos e temporalidade, enquanto que, na nova ordem econômica, as principais características são:

a) a rapidez nas mudanças;
b) as estruturas horizontais, com a comunicação de cima para baixo substituída por orientações e compartilhamento de informações;
c) a visão ampla, com os trabalhadores mantendo-se atualizados, buscando novas informações pertinentes e aplicando-as adequadamente;
d) espiritualidade, no sentido da existência na organização de algumas verdades e princípios básicos que oferecem apoio e energia;
e) equilíbrio entre tarefa e processo, ou seja, há definição de quais aspectos do processo exigem melhorias e qual a quantidade certa de estrutura e tarefa a ser aplicada;
f) interconectividade entre pessoas e trabalho, isto é, ter-se a compreensão de que os outros são afetados por aquilo que se faz, assim como afeta o que os outros fazem. Esta afirmação advém do pensamento sistêmico de que o indivíduo parte de um todo e suas ações podem contribuir para aumentá-lo ou diminuí-lo. (BENDALY, 2000)

Associando desenvolvimento regional e redes empresariais de pequenas e médias empresas, Lipnack e Stamps (1993, p. 139) destacam que:

> [...] estratégias de rede para o desenvolvimento econômico de pequenos e médios empreendimentos (SME - *small-medium enterprise*), envolvendo múltiplos e variados setores, têm demonstrado ser capazes de produzir bons resultados em economias regionais e nacionais.

Os autores complementam que o real impacto da formação de redes empresariais na economia de uma região é sentido a partir do momento em que essas “começam a se reorganizar em grande escala”, com o aumento dos relacionamentos entre as redes atuantes neste mercado.

Outro aspecto merece atenção quando da constituição da rede é a visão do cliente. Quando as empresas que constituem uma rede operaram sob uma mesma marca (todas as empresas com o mesmo nome e visual semelhante das lojas) os clientes entendem que existe somente uma empresa. Desta forma, esses clientes têm a expectativa de que terão as mesmas condições de preço e atendimento em qualquer uma das empresas visitadas. Conforme Amato Neto (2005, p. 19):

Pelo lado do cliente final, ainda que ele visualize somente um fornecedor (não se importando com a forma de construir a cadeia de valor), há a expectativa de receber produtos de menor preço e melhor qualidade, Ter mais possibilidades de escolha e contar com melhores serviços.

5 METODOLOGIA

Diante do tema escolhido e no sentido de analisar os impactos provocados na competitividade e longevidade das micro e pequenas empresas que atuam sob rede, optou-se por utilizar uma metodologia de cunho qualitativo.

Vale a pena ressaltar que uma das características da pesquisa qualitativa refere-se à fonte da pesquisa, locada no ambiente natural, original, proporcionando melhor visão e compreensão do contexto do problema. Os fatos (dados) obtidos serão eminentemente descritivos, tentando salvaguardar a originalidade dos mesmos.

Além disso, segundo Malhorta (2004), nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para se obter informações dos respondentes. Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, ou mesmo que sejam incapazes disso. Isso se refere principalmente às perguntas que apelem para valores, motivações e percepções pessoais. Nesses casos, a melhor maneira de se obter a informação desejada é mediante uma pesquisa qualitativa, que utilize um ou mais procedimentos de coleta de dados.

5.1 O estudo comparativo de casos

Para proceder à análise da influência das redes sobre as MPE varejistas, foi utilizado o método de estudo comparativo de casos, com o intuito de entender e comparar aspectos associados ao gerenciamento, capacidade competitiva e longevidade de empresas que trabalham ou não sob o arranjo de rede.

O estudo de casos, segundo Ludke e André (1986, p. 21), possibilita “[...] o contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos acontecem, permitindo conhecer as circunstâncias particulares em que aquele objeto se insere”. Para Gonçalves e Meirelles (2004, p. 189):

> [...] caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma

> situação em particular, que apresenta alguma idiossincrasia ou valor cientifico na percepção e juízo de valor do pesquisador.

Já Yin (2005, p. 32) define estudo de casos como uma estratégia de pesquisa em que se "[...] investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real". O método é indicado para pesquisas em que se percebem que as condições contextuais são altamente pertinentes ao fenômeno que se quer estudar. A preferência pelo uso da técnica deve, então, ser dada para situações em que o fenômeno não pode ser separado deliberadamente em experimentos de laboratórios, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Além disso, o estudo de casos é a estratégia preferida, quando o pesquisador procura responder questões "como" e "por que". Tal como define Bonoma (1985 *apud* BRESSAN, 2000), esse método é útil, "[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais [...]" e ainda, segundo este mesmo autor, "[...] estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Os objetivos do método de estudo de casos, segundo McClintock *et al*., são:

> (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante, (2) permitir um exame detalhado de um processo e (3) esclarecer aqueles fatores particulares do caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade. (MCCLINTOCK *et al*., 1983 *apud* BRESSAN, 2000).

Yin (2005, p. 34,), de forma sintética apresenta quatro aplicações para o Método do estudo de casos:

> 1. Explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *'surveys'* ou pelas estratégias experimentais;
> 2. Descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
> 3. Fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
> 4. Explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Com essas considerações, é possível entender o estudo de casos como a forma de investigação científica que permite caracterizar o contexto em que se realiza o respectivo processo de implementação da pesquisa. Ele permite estabelecer correlações e compreender o fenômeno

em estudo. Suas estratégias de pesquisa possibilitam aproximar-se do fenômeno eleito e explorar, observar e analisar suas características, do ponto de vista do comportamento das pessoas e das atividades que se deseja estudar. Suas aplicações exploram de forma variada, as dimensões do objeto de pesquisa, dentro de uma realidade histórica e social, focando não apenas em uma possível quantificação, mas principalmente na sua descrição e compreensão. Assim, a estratégia de investigação pelo estudo de casos prevê o emprego de múltiplos métodos de coleta e tratamento de dados sobre a realidade e o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de fontes de evidências (YIN, 2005).

Em geral, o estudo de casos demanda alterações na condução da pesquisa, requerendo do pesquisador o equilíbrio entre a flexibilidade e o rigor da adaptatividade. Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso, precisa estar aberto para prospectar, de forma mais livre.

O estudo de casos caracteriza-se pela "[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2005, p. 26). No estudo de caso, os limites entre o fenômeno e o contexto também não são claramente discerníveis no contexto da vida real, determinando a necessidade da clareza quanto às proposições teóricas da pesquisa e a necessidade de fontes variadas de evidências. O pesquisador deverá preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes em determinada situação.

No estudo de casos, as várias fontes de evidências devem convergir para um mesmo conjunto de fatos, fazendo ligações explícitas entre as questões, os dados coletados e as conclusões a que se chegou. As diferentes fontes de informação devem passar pelo desenvolvimento de linhas convergentes, em um processo de triangulação de dados e as várias avaliações do mesmo fenômeno devem ser comparadas. (YIN, 2005)

Outro aspecto importante, segundo Yin (2005), é a observação direta, que está baseada no conhecimento do investigador e na visita de campo ao local do estudo de caso. Com esta ação, o pesquisador tem a oportunidade de fazer observações diretas, o que, certamente, possibilita enxergar evidências e detalhes em um estudo de casos. Essas evidências são empregadas de maneira adicional, no suprimento de informações sobre o que está sendo estudado. O objetivo das observações diretas é fazer um estudo com mais profundidade sobre a realidade das MPE,

aliando os conhecimentos existentes, inclusive sobre a *performance* de outros segmentos varejistas, com o estudo de casos em foco.

A unidade de análise está relacionada com a definição do caso, podendo ser um indivíduo, uma organização, uma decisão, um programa. A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas.

O presente estudo fundamentou-se na análise de casos múltiplos. De acordo com Jóia (2004), a comparação de resultados, ao se analisar diversos casos, conduz ao reconhecimento de padrões que são comuns entre eles. Ele ressalta que, para o estudo, deve haver algo em comum entre os casos. Ressalta também, que um excesso de dados pode levar a dificuldade na análise das informações.

Jóia (2004) desenvolveu uma metodologia para geração de modelos heurísticos de tomada de decisão e resolução de problemas, a partir de estudos de casos múltiplos. A utilização do método de estudo de casos múltiplos, nesse trabalho, demandou uma abordagem heurística[6].

Kotler (2000, p. 140), aborda a heurística como uma técnica que "envolve um conjunto de regras de decisão que reduz o tempo ou trabalho exigido para encontrar uma solução razoável para um sistema complexo". Modelos heurísticos compreendem regras ou procedimentos que restringem o número de soluções alternativas para o problema, baseado em processos análogos aos de tentativa e erro. Em essência essa abordagem reside na aplicação de rotinas seletivas que reduzem a dimensão do problema e podem ser usadas para simular o padrão de decisão dos seres humanos.

Gigerenzer e Todd (*apud* JÓIA, 2004) mostram, em seus estudos, que soluções heurísticas, aplicadas de forma simples, podem conduzir a generalizações das situações encontradas nas atividades das organizações.

Com essas considerações, o presente trabalho baseou-se na construção do método de pesquisa proposto por Jóia (2004), conforme a **FIG. 6** a seguir:

---

[6] Heurística deriva do verbo grego "*heuriskein*", que significa achar ou descobrir.

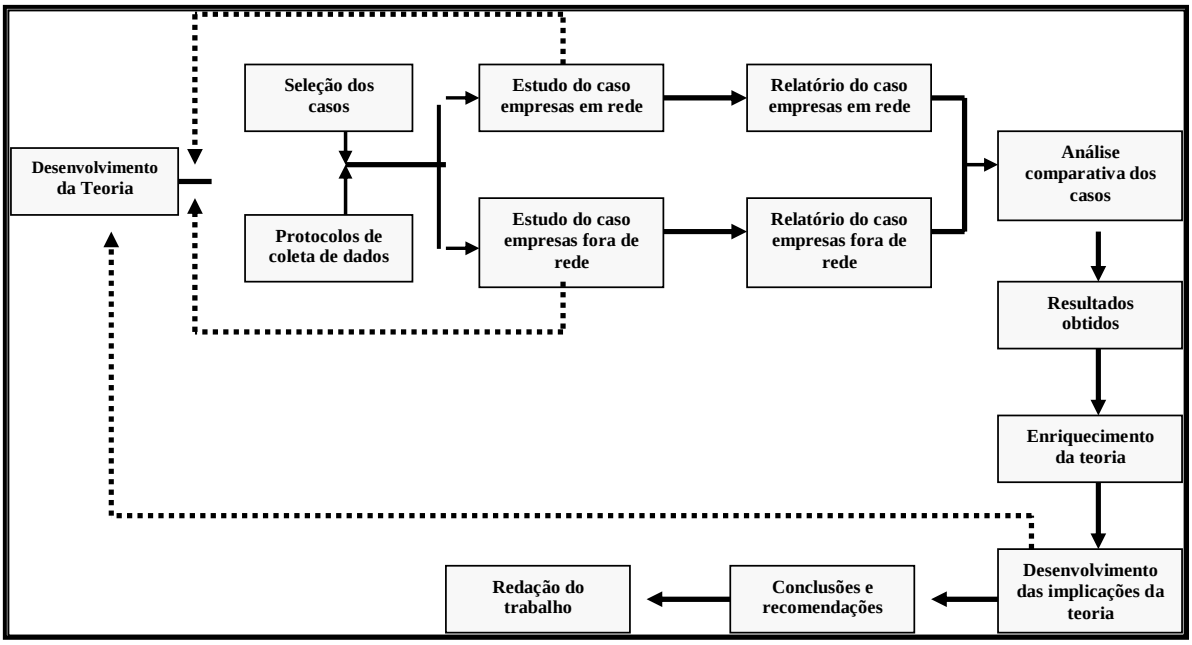

FIGURA 6 – Método de pesquisa.
FONTE - Adaptado de Jóia (2004).

5.2 Estratégias de pesquisa e caracterização das unidades de análise

Conforme já citado, a opção pelas micro e pequenas empresas do setor varejista deve-se à importância desse segmento no cenário corporativo brasileiro. A amostra de empresas pesquisadas foi composta de dois grupos: (1) empresas que funcionam em rede e, (2) empresas que não operam sob uma rede (ver **FIG. 7**).

Quanto ao critério de amostragem, foi utilizado, conforme Patton (1990), casos ricos em informação para estudos em profundidade, ao contrário da amostragem aleatória probabilística, cujo propósito é a generalização.

O universo da pesquisa foi o de empresas pertencentes ao setor de comércio varejista de medicamentos de Belo Horizonte.

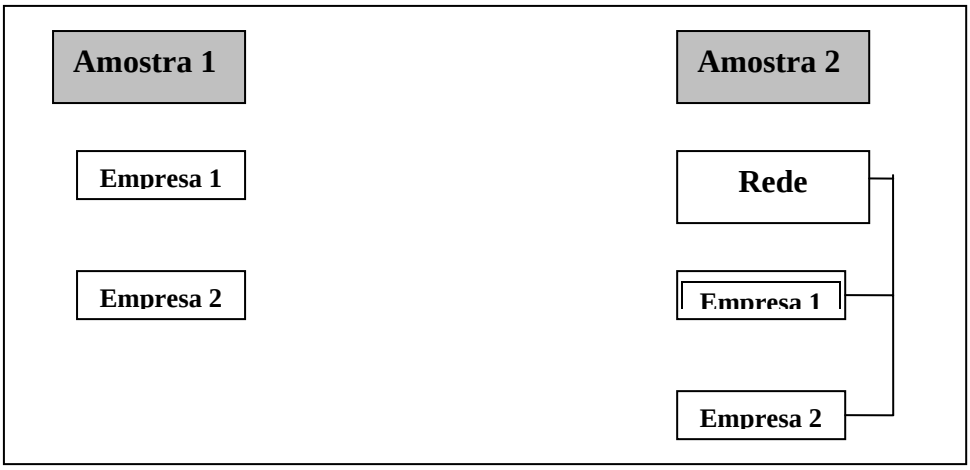

FIGURA 7 - Distribuição das empresas a serem pesquisadas.
FONTE - O autor.

5.2.1 A escolha do segmento de farmácias

O objeto de análise desta pesquisa são as Micro e Pequenas Empresas do segmento varejista de farmácias. Esta escolha se deveu a importância dessas organizações no contexto econômico e social brasileiro. Conforme o Conselho Federal de Farmácia[7], o Brasil tinha, em dezembro de 2005 (ver **ANEXO E**), 74.189 farmácias dispersas, em todo território nacional. Ainda, conforme o IBGE[8], o Brasil tem 183.888.841 de habitantes. Esses números levam-nos a proporção de uma farmácia para cada 2.479 habitantes. Essa proporção de farmácias / habitante, segundo Dias (2003, p. 21), "[...] é alta, tomando-se por base a Organização Mundial de Saúde (OMS), que considera ideal a proporção de 6 mil habitantes por estabelecimento varejista."

Além do número de farmácias citado anteriormente chamou atenção o número de abertura e fechamento desses estabelecimentos.

No **QUADRO 7,** apresentou-se a movimentação do segmento perante a Junta Comercial, verificando a abertura e o fechamento de estabelecimentos farmacêuticos..

[7] Disponível em:< http://www.cff.org.br/ >. Acesso em: 21 fev. 2007.

QUADRO 7

Estatística de abertura e fechamento de farmácias em Belo Horizonte – 1997- 2006

Ano	Constituições	Extinções
1997	78	18
1998	74	13
1999	60	17
2000	53	23
2001	44	9
Subtotal	**309**	**80**
2002	**46**	**14**
2003	51	19
2004	35	40
2005	35	12
2006	39	9
Subtotal	**206**	**94**

Fonte: JUCEMG - Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

Com base no **QUADRO 7**, separando os cinco primeiro anos (1997-2001) dos cinco últimos anos (2002-2006), é possível perceber que houve não só uma redução da ordem de 33,3 % no número de abertura de estabelecimentos farmacêuticos, em Belo Horizonte, como também uma aceleração do número de extinção de farmácias, que passou de 80, nos primeiros cinco anos, para 94, nos últimos cinco anos, representando um acréscimo de 17,5 %. Cabe ressaltar que os dados de fechamento / extinção da JUCEMG espelham, somente, aquelas empresas que deram baixa oficial em seus registros comerciais. Não foram consideradas as organizações que encerraram suas atividades comerciais e que, do ponto de vista jurídico, continuam existindo. Esses números vêm demonstrar que o segmento de farmácias em Belo Horizonte encontra-se em um processo de redução de estabelecimentos, o que pode ser decorrente de uma maior conscientização dos empresários quanto às dificuldades por que tem passado o segmento de farmácias. A redução de abertura e o aumento de fechamento de farmácias podem ser relacionados à teoria da ecologia populacional. As organizações que não se adaptarem às mudanças do ambiente, por meio de respostas ágeis, melhorando ou modificando a gestão de recursos humanos, informacionais, financeiros, ou alterando sua estratégia de atuação junto ao mercado, serão descartadas ou substituídas por outras empresas mais adaptadas. (DAFT, 2002)

[8] Disponível em:< http://www.ibge.gov.br >. Acesso em: 21 out. 2007.

O varejo de medicamentos, segundo artigo de Callegari (2004), no Jornal Gazeta Mercantil, é o principal canal de distribuição de medicamentos no Brasil, sendo responsável por mais de 80% das vendas de remédios, apresentando um faturamento global de R$16,7 bilhões em 2002. Entretanto, o alto número de farmácias tem contribuído para o aumento da concorrência provocando a queda da rentabilidade.

A chegada de grandes grupos nacionais do segmento de farmácias a Belo Horizonte, conforme matéria publicada no Jornal Estado de Minas em 22/02/2007, p. 24, vem acirrar a concorrência. Em novembro de 2003, a paulista Droga Raia iniciou suas atividades; em maio de 2005, a carioca Drogaria Pacheco adquiriu todas as lojas da Drogaria Santa Marta; em dezembro de 2006, o grupo paulista Onofre inaugurou sua primeira loja; a empresa cearense Pague Menos, também inaugurou sua primeira filial mineira, em abril de 2007.

Também verificou-se os estudos de Freitas (2006), mostrando que esse segmento passou por cinco fases bem distintas, sendo a última delas, a de criação de redes de pequenas empresas, como forma alternativa de sobrevivência.

O setor é marcado pela existência de inúmeras pequenas empresas. Das 55 mil farmácias do país, 82% faturam até R$ 367 mil por ano. As cinco maiores redes concentram 18,3% do faturamento total do segmento - R$ 21,4 bilhões em 2006 [9]. Desta forma, a partir de 2003, com as grandes redes abrindo suas lojas em Belo Horizonte, não dá mais para se falar em mercado de medicamentos dissociado do contexto nacional, ainda mais depois da associação das redes em uma entidade nacional, a ABRAFARMA, entidade que congrega 28 redes nacionais de farmácias. Nesta associação, todas as informações pertinentes sobre o comércio varejista de medicamentos são coletadas e difundidas entre seus membros, inclusive com a contratação de serviços de pesquisas econômicas de uma universidade de São Paulo.

Conforme a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD)[10] (2005), alguns fatores poderão determinar o sucesso do comércio varejista, dentre eles destaca-se o aumento da atenção às Classes C, D e E, que vêm emergindo como consumidoras de novos produtos e a satisfação de suas necessidades básicas; dentre essas, pode-se incluir o uso de

---

[9] Disponível em: <http://www.abrafarma.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2007.
[10] Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/default.shtm>. Acesso em: 10 set. 2007.

medicamentos. Nesta mesma pesquisa um mercado, é apontado como promissor é o de cosméticos, o qual tem seus produtos comercializados em farmácias.

5.2.2 Unidades de análise e coleta de dados

A escolha das unidades de análise teve por base as seguintes etapas prévias de investigação:

1. Identificação de informações de possíveis empresas do setor de farmácias em bases de dados secundárias (catálogos, *Internet*, revistas).
2. Estudo exploratório com pessoas ligadas ao Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Minas Gerais.
3. Análise e comparação do porte das empresas, considerando o número de funcionários e o espaço físico dos pontos de venda.
4. Contatos com os empresários com o intuito de sensibilizá-los para a participação da pesquisa.

Foram selecionadas as seguintes unidades de observação:

<u>Empresas que atuam em rede:</u>

1. Empresa Rede Alfa, fundada em 1977, tendo em seu quadro funcional 10 empregados, situada na Região Norte de Belo Horizonte, cuja população predominante é a classe C, D e E, cujo sócio entrevistado será denominado Proprietário Rede Um.
2. Empresa Rede Beta, fundada em 1995, tem hoje 38 associados, com um total de 48 pontos de venda situados em várias regiões de Belo Horizonte, atendendo a clientes da classe C, D e E, cuja executiva será denominada Proprietária Rede Dois.

<u>Empresas que não atuam em rede:</u>

3. Empresa Gama, com duas unidades de venda e 25 funcionários, situada na Região Oeste de Belo Horizonte, cuja população predominante é a classe C, fundada em 1996 cujo sócio, farmacêutico, será denominado Proprietário Empresa Três.

4. Empresa Lambda, com um funcionário, fundada em 1988, também situada na Região Oeste da capital mineira, cuja sócia, farmacêutica, será denominada Proprietária Empresa Quatro.

Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas (ver **APÊNDICE C**), uma vez que a entrevista é o instrumento adequado para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões (MINAYO e DESLANDES, 2002). Ela permite correlações e esclarecimentos, visando à obtenção de aspectos relevantes ao tema pesquisado, sendo um instrumento valioso de coleta dos dados para o presente estudo.

A proposta foi coletar os depoimentos dos dirigentes de organizações de pequeno porte que trabalham dentro de uma rede de empresas, bem como as percepções dos proprietários de organizações que atuam fora das redes. Para esses dois grupos de empresários foram elaboradas questões relativas à gestão, competitividade e longevidade das empresas (ver **APÊNDICE A e B**).

Para subsidiar essas informações foram também consultados outros dados secundários, como contratos, atas em *sites*, material impresso e informações estatísticas sobre o segmento em foco.

5.3 Tratamento dos dados

De acordo com a metodologia proposta por Jóia (2004), os casos foram agrupados em dois conjuntos. O primeiro conjunto foi composto pelas empresas que não trabalham em rede. O segundo grupo de empresas, foi constituído por aquelas que atuam em redes empresariais. Para ambos os grupos, foram utilizadas as informações obtidas nos depoimentos, considerando os aspectos de competitividade, longevidade e motivos pelos quais as empresas trabalham ou não em rede.

Em seguida, foi procedida a análise dos elementos de cada grupo, procurando compilar fatores comuns e aspectos diferenciados, próprios da condução dos negócios nas empresas que atuam em rede e nas empresas que não atuam em rede.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para facilitar o entendimento, esse capítulo foi dividido em duas etapas. Na primeira, foi descrita cada uma das trajetórias das farmácias. Na segunda etapa, os relatos foram consolidados.

6.1 - Trajetória das empresas

Neste tópico são descritas as trajetórias das empresas com base nos dados da entrevista e relato dos proprietários e diretores, que descreveram como a empresa enfrentou as crises e ou dificuldades, as estratégias que empregaram para enfrentá-las, que vantagens ou desvantagens percebiam em uma atuação em rede, que ações estavam fazendo para sua empresa mantivesse competitiva e por fim como percebiam a longevidade de seu negócio. Para facilitar o entendimento, as informações foram divididas em dois conjuntos distintos de organizações: aquelas que não atuam em rede e aquelas que atuam em uma rede.

6.1.1 Empresas que não atuam em rede

Foram estudados os casos das seguintes empresas: Empresa Lambda, cuja entrevistada foi a Proprietária Empresa Quatro, e da Empresa Gama, que é dirigida pelo Proprietário Empresa Três.

6.1.1.1 O caso da Empresa Lambda

A Empresa Lambda foi fundada em 1988 pelo Senhor Luiz H. V. e vendida, em 1990, para a Proprietária Empresa Quatro e seu irmão o Senhor Antônio C. C.. O negócio foi “bancado” pelo pai dos dois novos proprietários; ele tinha a intenção de montar uma farmácia para a filha que estudava na Faculdade de Farmácia da Universidade Federal de Minas Gerais. Depois de

algum tempo, a Proprietária Empresa Quatro e o marido adquiriram a participação do irmão, sendo hoje os únicos proprietários do empreendimento. A empresa possui vários concorrentes próximo a sua localização.

Uma das grandes dificuldades pelo qual o negócio passou, foi à elevação da carga tributária, o que contribuiu para a queda das vendas e, por conseqüência, para a redução do quadro de funcionários (de quatro, dois por turno, para dois, um por turno). Atualmente, a empresa vem sobrevivendo, sem uma perspectiva de crescimento. O faturamento bruto somou R$ 82.038,00 no ano de 2001 e no ano de 2006, alcançou o valor de R$ 122.043,00.

6.1.1.1.1 Como a empresa enfrentou as crises

Para enfrentar os momentos de turbulência, a Empresa Lambda reduziu o número de funcionários pela metade, como forma de adequar as despesas e as receitas. Em seguida, buscou concentrar suas compras em poucos fornecedores, como forma de obter vantagens e descontos. Segundo a proprietária:

> *"Quando adquiriram o negocio já estava funcionando. O governo aumentou drasticamente os impostos. No principio, a farmácia contava com quatro funcionários, dois no período da manhã e dois à tarde e ainda tinha a minha atuação. Hoje em dia, não tem como manter uma equipe desse tamanho tive que mandar funcionários embora. Depois teve a fase de convênios o que ajudou um pouco os negócios. Mas agora eles estão difíceis de fazer. O convênio foi feito com uma empresa de Microfilmagem que faliu. Teve também com a CEMIG, mas encerrou. Eu continuo buscando outros convênios."* [sic] (Proprietária Empresa Quatro)

Conforme relatado anteriormente, a empresa utilizou-se da realização de convênios com o objetivo de atrair as compras de produtos farmacêuticos dos empregados da empresas conveniadas, já que os produtos adquiridos têm seus valores pagos por meio de desconto na folha de pagamento.

Para aumentar as vendas, a organização passou também a vender artigos de perfumaria e limpeza, aproveitando o espaço físico e a demanda por esses produtos, demonstrada pelos clientes.

Na forma de comercialização, foi introduzida a prática de dar descontos nos preços quando as vendas eram realizadas à vista. Como forma de ganhar o cliente, começou a ser aceita a modalidade pagamento por meio de cartão de crédito. Conforme relata a Proprietária Empresa Quatro:

> *"Tenho dado descontos e tenho oferecido cartões, porque a maioria do pessoal tem tido dificuldade de pagamento. Tenho vendido ate R$2,50 em cartão de credito porque o pessoal não tem tido condição de pagar no dinheiro. Cheque é muito pouco, mas cartão é muito, inclusive tenho dividido de ate três vezes, valores pequenos. Tá muito difícil porque o cartão de crédito me cobra no débito 3% para entrar de um dia pro outro e no credito, com 31 dias, 4%, por eu se mais antiga, porque os novos pagam ate mais caro que eu."* [sic]

Como a característica da Empresa Lambda é o atendimento a clientes que residem ou trabalham próximos à empresa, tem sido comum a venda pelo sistema de caderneta. Nesse sistema, o cliente retira o produto de que necessita e faz o pagamento de suas compras quando recebe, por exemplo, o seu salário no mês seguinte.

6.1.1.1.2 A Competitividade

Para a proprietária da Empresa Lambda, os preços praticados pela concorrência tem sido um dos maiores fatores da perda de sua clientela. Assim, conforme relato da sócia da empresa:

> *"O setor está muito difícil. Muitos estão colocando preço de custo. Eu não pus esse plano do governo por que alguns serem muito abaixo do custo. [sic] Eu tenho sentido muita dificuldade. Muitos compram pela pequena distancia, pela amizade, a gente dá o desconto à vista. Muitas vezes não tem condição da gente sobreviver não. Por exemplo, um Dorflex que custa R$3,45 e eles vendem lá por R$2,60, R$2,70, o custo não tem como eu fazer, como que eu vou pagar*." [sic] (Proprietária Empresa Quatro)

As vendas da empresa estão concentradas nas necessidades emergenciais de algum cliente, não representando uma grande fatia do mercado de medicamentos da cidade. A grande variedade de produtos e de marcas faz com que as farmácias necessitem de maior espaço físico e de recursos financeiros, para manterem estoques compatíveis com as demandas dos clientes. Em contraponto a esta necessidade, deve-se considerar o fato de que o prazo de validade dos medicamentos tem sido reduzido, o que pode implicar em perda de produtos, devido ao vencimento, o que conduz a um aumento dos custos. Esse é o relato da sócia da empresa:

> *"E ainda tem a validade dos medicamentos que se perdem muitas vezes rápido demais e você perde mercadoria, pois não pode estocar e às vezes tem que pedir com certa urgência e às vezes você perde venda com isso. Com isso meu estoque diminui muito. Isso é muito difícil."* [sic]

Para se manter no mercado, a Proprietária Empresa Quatro, por estar à frente do negócio no atendimento do balcão, procura dar um diferencial aos clientes, instruindo-os no uso dos medicamentos, uma vez que, grande parte deles não lê e, quando o fazem, não entendem o conteúdo das bulas dos remédios.

Na tentativa de reduzir seus custos de compra, a solução encontrada foi concentrar os pedidos em poucos fornecedores, para que, assim, houvesse um aumento dos descontos concedidos e uma redução dos preços unitários. Essa atitude da empresa convalida a idéia de que a freqüência de transações, explicada na Teoria dos Custos de Transação por Farina e Azevedo (1997), aumenta as chances de redução de custos de negociação e compra de produtos.

6.1.1.1.3 As dificuldades relatadas

Como relata a entrevistada, uma das grandes dificuldades que enfrentou foi devida à elevação da carga tributária sobre os medicamentos e a antecipação do pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), com a introdução do procedimento de recolhimento do tributo via substituição tributária. Nesta nova forma de arrecadação, o imposto é estimado com base na tabela de venda ao consumidor final e cobrado do fabricante / importador do produto. Deixa de existir o sistema de débito e crédito em cada fase da cadeia de negociação. Com esta nova sistemática, o imposto é pago pelas farmácias antes mesmo da venda do produto ao cliente final.

Esta nova variável produz impacto na necessidade de recursos financeiros para empresa, tendo em vista que altera o prazo médio de recolhimento de tributos. Aqui mais uma vez, pode-se observar o impacto de um fator sistêmico fora do controle da empresa, que interfere na competitividade. (SILVA, 2001)

Outra dificuldade, apontada pela proprietária da empresa, é o preço que é pago pelos medicamentos adquiridos junto às distribuidoras; mesmo concentrando a compra, seu volume

de aquisição ainda é pequeno em relação à concorrência. Essa ação da empresa vai ao encontro da ECT, onde Dobson e Waterson (1997) afirmam que o aumento de concentração possibilita a ampliação do poder de compra e por conseqüência, facilita a venda do varejo.

6.1.1.1.4 As estratégias utilizadas

Para a Empresa Lambda aumentar a sua capacidade de compra de produtos, a solução encontrada foi a de concentrar as compras em somente alguns distribuidores. Assim, foi possível ganhar alguma escala e obter redução dos preços de aquisição de produtos.

Os ganhos obtidos nas compras foram convertidos em descontos para os clientes, o que permitiu, segundo a dirigente, a manutenção de alguns clientes.

Em relação à alta carga tributária, a solução apresentada foi à adoção do regime de arrecadação de ICMS denominado "Simples Minas", que é uma legislação que permite um tratamento diferenciado e privilegiado às micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais. Com a entrada em vigor do "Simples Nacional" (novo sistema de arrecadação, originário da Lei 123 de 14 de dezembro de 2006, que substituiu o "Simples Federal"), a empresa fez a migração para esse novo modelo de arrecadação, o que permitirá uma redução dos valores de impostos e contribuições federais, que serão recolhidos pela empresa junto aos cofres públicos.

A empresa tem procurado trabalhar com produtos que tem alguma correlação com os medicamentos. Desta forma, procurou aumentar a linha de produtos de limpeza e higiene, com o objetivo de aumentar a rentabilidade do negócio, uma vez que esses produtos têm permitido uma maior margem de venda, já que não têm seus preços de venda tabelados. Assim, relatou a Proprietária Empresa Quatro:

> "*Em farmácia o pessoal tá acostumado a procurar todo o tipo de material de limpeza, curativo, higiene, por isso decidi também vender, para aumentar o lucro. Toda a linha que ta ligada à saúde. Igual tem outras grandes empresas que põem ate alimento e eu não quis colocar essa outra área porque tem que investir muito e eu não tenho condições.*" [sic].

6.1.1.1.5 Vantagens e desvantagens de atuar em rede

Para a sócia da Empresa Lambda, a grande vantagem de se atuar em rede é a facilidade de compra, levando-se em consideração os preços mais acessíveis e a fato de existir um cadastro de fornecedores. Segundo ela:

> *"Tem indústria que exige uma compra mínima de R$ 2.000,00 ou R$ 3.000,00 e como tem vários itens e várias industrias dentro de uma farmácia você não tem jeito de comprar R$ 1.000,00 de cada um. A facilidade é esta porque você vai adquirir o produto mais barato e com mais facilidade. [...] o que poderia ajudar uma farmácia a associar-se a uma rede é a pesquisa, porque tem ai pesquisa já pronta onde eles compram [...]"* [sic]

Como desvantagem, a empresária da Empresa Lambda coloca o fato das compras ficarem delegadas a terceiros. Conforme relato da Proprietária Empresa Quatro: "*[...] não sei se é porque o pai cria a gente para a gente decidir as coisas e não para deixar na mão do outro*". Ou ainda: "*Por um lado dificulta porque eu queria fazer e por outro lado facilita porque já tem pronto e é só cadastrar e resolver*".

Nestes relatos são evidentes a dicotomia entre saber que haverá ganhos na compra em conjunto e o traço cultural da educação que leva as pessoas à individualidade, o que são representadas pelas expressões: "*[...]cria a gente para a gente decidir as coisas*" e "*eu queria fazer*".

6.1.1.1.6 A Longevidade

Para a Proprietária Empresa Quatro, atuar em rede pode possibilitar a aquisição de produtos para revenda por preços mais reduzidos, o que faz um diferencial para a sobrevivência da empresas. Segundo ela:

> *"[...] poderia ajudar pela possibilidade de comprar e conseguir vender mais barato. Ao invés de você comprar, por exemplo, um xampu de cada, você vai comprar três com preço mais barato e colocar uma margem de lucro melhor. Nisso ai eu acho mais vantagem, porque tá mais barato até R$ 0,50. Tem gente que anda mais um quarteirão e isso ajuda*." [sic]

Ela acredita que, com a vinda dos grandes grupos de fora do estado (Droga Raia, Pacheco, Peixoto, etc.), bem como com a união da empresas para trabalhar em rede, as organizações de menor porte não irão sobreviver. Ela alerta que a melhor capacidade financeira das grandes empresas inibe o crescimento das pequenas farmácias. São suas palavras: "*[...] as redes e os grupos que têm situação financeira boa é que vão ficar na mão de poucos e muitos que querem crescer não podem [...]*". Uma outra consideração importante que é feita pela proprietária, é o fato de que algumas farmácias somente sobreviveram porque estão associadas a uma rede. Esse posicionamento da organização está explicitado quando ela diz: "*[...] do ponto de vista das redes tipo associação de algumas colegas minhas, elas têm sobrevivido, muitas têm dado um desconto maior à vista*".

Com esta explicação, a empresária demonstra estar convencida de que ações para aquisição em conjunto de produtos, como as efetuadas por associações (a exemplo de empresas amigas) e as aquisições feitas por empresas que funcionam em rede, têm a possibilidade de manter a clientela, via oferta de produtos a preços mais baratos.

Entretanto, a proprietária se mostra receosa em participar de uma rede, porque acha que falta ao grupo ter uma visão um pouco mais focada na saúde e nos cuidados que o ser humano necessita. Ela alimenta a idéia de que a finalidade precípua para a existência de farmácias, está no atendimento às necessidades medicamentosas ou curativas do ser humano.

Segundo Proprietária Empresa Quatro, sua farmácia ainda não participa de uma rede porque ela mesma quer ter o poder de decidir sozinha o que fazer e que estratégias implementar para conduzir os seus negócios. Segundo ela:

> *"A minha farmácia não entrou numa rede por eu querer eu mesma decidir e crescer na família. Eu queria para meus filhos [...] porque meu pai me deu essa farmácia pensando nisso mesmo: a família crescer e trabalhar ali junto."* [sic]

6.1.1.2 O caso da Empresa Gama

A Empresa Gama começou com o pai do Proprietário Empresa Três em 1994, quando ele resolveu empreender em algum dos ramos do comércio e comprar uma empresa em

funcionamento. Devido à falta de experiência, o negócio entrou em dificuldade, chegando praticamente “a quebrar” e iria encerrar as atividades, conforme relato do proprietário:

> *“A empresa foi fundada pelo o meu pai, mas estava passando por dificuldades (chegou a quebrar e ia fechar) [sic] foi por isso que eu decidi assumir o negocio. Nesse caso, não posso considerar que tenha sido uma sucessão familiar, apenas por ter assumido o negocio, sem uma obrigação, pois o que houve foi apenas uma escolha própria.”*

O Proprietário Empresa Três, que já trabalhava com o pai, assumiu a empresa, praticamente mantendo o negócio sem grande rentabilidade ou perspectiva de crescimento. O lucro da empresa, segundo ele, era absorvido pelo cumprimento da legislação que obrigava a manter um farmacêutico. Somente após 2004, com a sua formatura na Escola de Farmácia, é que a empresa começou a tomar um impulso.

6.1.1.2.1 Como a empresa enfrentou as crises

O proprietário da Empresa Gama, ao assumir o comando da empresa, relatou que:

> *“[...] era despreparado, sem conhecimento, sem capital e sem estoque. A loja era muito pequena, mas queria ter variedade e preço para cativar clientes.”*

Como solução para uma parte dos problemas, ele tomou um empréstimo, junto ao Banco do Brasil, para sustentar a necessidade de capital de giro do negócio. O espaço onde a empresa estava instalada era pequeno. Para solucionar esse problema, foi alugada a loja ao lado, levando a ampliação do espaço disponível para estocagem e atendimento de seus clientes. Como forma de reduzir os custos da empresa, o Proprietário Empresa Três terminou o curso de farmácia em 2003 e tornou-se o responsável técnico do empreendimento. São essas as sua palavras:

> *“Formei-me há três anos na Faculdade de Farmácia. Inicialmente trabalhava para sobreviver, depois de formado, os custos com o curso e com os estudos acabaram e com isso pude passar a usar mais esse capital na empresa, com isso consegui um retorno maior.”*

Pelo depoimento, percebe-se que a implantação do empreendimento não foi precedida de um estudo de viabilidade. Para manter o negócio, a empresa melhorou o espaço físico, captou

recursos financeiros junto ao Banco do Brasil e reduziu despesas, enfim, atuou na estrutura interna.

Uma outra maneira de enfrentar a crise foi à decisão de, em 1999, fazer parte da Redemed, até a redução de suas atividades em 2002. A Redemed foi criada em Belo Horizonte em 1996, passou por reestruturações e hoje tem sua área de atuação estendida a algumas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro e aos estados do nordeste e norte do Brasil. Segundo o proprietário, o principal motivo do fracasso da rede, na época, estava associado à diversidade financeira de cada empresa pertencente a rede e a segmentação de clientes realizada pelas empresas individualmente. As diferenças de capacidade financeira entre as farmácias participantes da rede, impediam a prática de preços similares. Além disso, as diferenças no perfil da clientela atendida pelas farmácias ocasionavam disparidades entres as promoções de vendas, o que teria diminuído a credibilidade da empresa perante os consumidores. Esse é o relato do Proprietário Empresa Três:

> *"O atendimento, mesmas condições de venda, são fatores que fortalecem a política de venda diferente, com critérios diferentes, torna a rede de farmácias não tão vantajosa assim. Esse e um dos motivos o que não faz querer participar desse tipo de grupo."* [sic]

Aqui, cabe ressaltar a importância do nivelamento da estrutura financeira, do porte e da clientela das empresas integrantes da rede. Doz e Hamel (2000) enfatizam a importância da compatibilidade das empresas envolvidas. Estes relatos enfatizam a fundamentação teórica relativa a redes, mostrando a importância da existência de simetria de porte e de estrutura financeira entre as empresas componentes da rede.

6.1.1.2.2 A Competitividade

Para o proprietário da Empresa Gama, a competitividade melhorou com a abertura de uma nova filial. Esta solução levou ao aumento das compras com o conseqüente ganho de escala. Considerando a existência de duas lojas, houve um maior aproveitamento dos estoques, uma vez que o "giro" da mercadoria aumentou, levando à redução de produtos vencidos.

Para chegar ao seu cliente potencial, a empresa vem utilizando impressos e encartes como forma de fazer chegar aos seus clientes, as promoções que vem realizando.

Segundo o sócio da Empresa Gama:

> *"[...] o setor farmacêutico é muito competitivo, tem um grande número de comerciantes; a margem de venda é muito apertada; a carga tributaria muito alta e a concorrência acirrada."*

Para superar estes problemas, a solução foi agregar produtos de maior margem de rentabilidade. Este procedimento vem reforçar como o fator estrutural, relacionado à formação da oferta e da demanda, conforme Coutinho e Ferraz (1995), pode ser interferido pela organização com a adoção de uma nova solução para o problema. Neste caso, para contrabalançar a pequena margem de lucro obtida com a venda de medicamentos, a empresa introduziu outros produtos, fora do escopo da comercialização de remédios.

O treinamento dos funcionários tem sido outro fator para manter a competitividade da empresa. A empresa possui 25 funcionários e o conhecimento dos produtos ofertados e domínio de técnicas de venda, que foram apontados pelo proprietário como fatores de sobrevivência do negócio.

6.1.1.2.3 As dificuldades relatadas

Para o Proprietário Empresa Três, o cliente tem pouco tempo para se dedicar às compras. Ele tem procurado suprir suas necessidades de consumo efetuando a aquisição de produtos em um só lugar. Segundo o proprietário:

> *"A variedade de estoque só tende a crescer, o público passa a procurar novos produtos também, como já falei, não só medicamentos, mas produtos de estética diferenciados, principalmente os de marcas que estão cada vez mais accessíveis a todo o tipo de publico. O consumidor quer encontrar tudo isso em um só lugar. Tem farmácias que não conseguem ter isso e acabam definhando."*

O segmento de farmácias não foge deste novo paradigma: com a procura, pelo público, de novos produtos, não somente medicamentos, mas produtos de estética diferenciados, de marcas conhecidas. Com este novo elemento, a empresa, que já está com um faturamento reduzido e a rentabilidade achatada, passa a ter a necessidade de aumentar os itens e a

variedade de seu estoque. Entretanto, este novo imperativo implica em um aumento da necessidade de recursos financeiros. Aquelas organizações que não conseguem enxergar esta nova necessidade do cliente ou, quando enxergam, não dispõem dos recursos financeiros necessários, acabam definhando e, por conseqüência, encerram suas atividades ou são vendidas para empresas concorrentes. Esse posicionamento relatado pelo proprietário vai ao encontro do pensamento de Zaccarelli (1995), quando ele ressalta que um dos grandes desafios das empresas é entender suas deficiências e então, buscar novas soluções como tecnologia, outros mercados ou novas formas de gestão de seus negócios.

Mais uma vez fica claro que a opção por um nicho de mercado, quer seja demográfico, de diferenciação de produto ou locacional (estratégia utilizada pela Empresa Gama), foi à solução encontrada para a sobrevivência da empresa, pois no caso dela, o público de clientes são os residentes do bairro, é o vizinho do lado da farmácia. Pode-se dizer que os clientes são mais bem definidos.

A Empresa Gama também tem enfrentado problemas com os preços de aquisição de produtos junto às distribuidoras. Para superar essa dificuldade, o Proprietário Empresa Três decidiu instalar a filial no Bairro Jardim América, em 2004, por razões de obtenção de escala de compra e, assim, conseguir redução nos preços dos produtos.

6.1.1.2.4 As estratégias utilizadas

O proprietário da Empresa Gama cita que existe uma deficiência no processo de informação às empresas. As informações para a implementação ou modificação de estratégias não chegam no momento apropriado. Segundo ele:

> *"[...] troca de informações entre as farmácias de uma mesma rede podem ajudar a trazer uma maior longevidade, pois pode tornar um grupo mais forte no mercado. É um trabalho de união, mas que ele ainda não viu em nenhuma rede, visto que sempre tem alguém querendo tirar vantagem do outro."*

O sócio também cita o alto custo de compra de produtos a serem vendidos, ficando claro que há uma possibilidade de um ganho maior se houvesse um procedimento de compra que

levasse a ganhos de escala. A implantação da filial foi à maneira encontrada para aumentar a escala de compra e assim conseguir redução nos preços de compra dos produtos revendidos.

A alta carga tributária foi apontada como uma das dificuldades a serem transpostas. Segundo o Proprietário Empresa Três:

> *"A receita e a vigilância Estadual e Federal cobram impostos na nota e isso é algo que diminui exageradamente a nossa margem, visto que pagamos impostos exagerados. [...] Com os preços de remédios sendo tabelados, acaba diminuindo ainda mais o lucro."*

O imposto incidente sobre os medicamentos faz com que seus preços finais, disponíveis aos consumidores, sejam majorados. A estratégia utilizada foi a adoção do "Simples Minas", para o ICMS e agora, a migração para o "Simples Nacional".

O sócio da Empresa Gama lembra que os clientes possuem pouco tempo para se dedicarem às compras, o que leva as empresas a terem maiores estoques de produtos, de forma a atender as necessidades do cliente quando ele vai a loja.

Para suprir a manutenção de um estoque maior, bem como a concessão de prazo de pagamento aos clientes, a empresa precisa de um fluxo de caixa mais controlado, o que leva, em várias oportunidades, a tomada de recursos financeiros junto a instituições financeiras. Entretanto, as pequenas empresas têm encontrado dificuldades na obtenção de crédito para suprir suas necessidade de caixa e mesmo para a realização de investimentos em instalações e modernização dos seus processos de gestão empresarial.

6.1.1.2.5 Vantagens e desvantagens de atuar em rede

Para o Proprietário Empresa Três, as principais vantagens seriam a possibilidade de treinamento de pessoal e a facilidade de seleção de pessoal; esses aspectos conduzem a uma uniformização do atendimento as clientes. Ele cita também a compra conjunta como outro fator motivador:

> *"[...] conseguiram melhores vendas, conseqüentemente uma melhor lucratividade, pois também compravam em conjunto o que gerava uma melhor condição de pagamento e*

> *preço. Como atuavam em conjunto, tinham a chance de fazer ações de marketing em conjunto."*

Como desvantagem, o sócio cita a existência de uma política diferenciada de preços de venda para o atendimento à clientela, sendo bastante enfático, quando coloca essa desvantagem como um dos empecilhos à sua filiação a uma rede. São suas palavras: "*Esse é um dos motivos que não me faz querer participar desse tipo de grupo.*"Ele não se lembra de nenhuma rede que tenha tido muito sucesso em Belo Horizonte. Segundo a ele:

> *"[...] elas apenas conseguiram padronizar o"layout", a estrutura geral. Também conseguiram melhores vendas, conseqüentemente uma melhor lucratividade, pois também compravam em conjunto o que gerava uma melhor condição de pagamento e preço. Como atuavam em conjunto tinham a chance de fazerem ações de marketing em conjunto. Mas do ponto de vista geral não atingiram grande sucesso como esperado."*

6.1.1.2.6 A Longevidade

Para o sócio da Empresa Gama, a possibilidade de troca de informações pode ser um fator de aumento da longevidade. Sua afirmação leva em consideração que, a informação leva as empresas a se fortalecerem mais em relação àquelas menos informadas. Outro ponto abordado pelo proprietário é a mudança do comportamento do consumidor, que procura adquirir em um único estabelecimento comercial, os produtos de que necessita. Esse comportamento faz com que as empresas busquem aumentar o *mix*, implementando novas linhas de produtos, ampliando a oferta de mercadorias similares e complementares e, por conseqüência, elevando o nível de seus estoques. Entretanto, para aumentar os estoques, se faz necessário um maior aporte de recursos financeiros. Como já apurado nos indicadores de mortalidade das micro e pequenas empresas do SEBRAE, a falta de capital de giro e a pouca oferta de financiamentos para o segmento das MPE, tem sido um dos fatores que levam ao fechamento dos empreendimentos. Desta maneira, fica o dilema entre atender as necessidades da clientela por maior número de produtos em exposição ou não se endividar. É de conhecimento público que, recursos para investimento em capital de giro, têm custos elevados junto à rede bancária nacional.

Empresas que não têm perspectivas de crescimento são levadas ao insucesso, segundo o Proprietário Empresa Três:

> *"Empresa que está com faturamento reduzido não consegue permanecer com um bom nível de estoque. A variedade de estoque só tende a crescer, o público passa a procurar novos produtos, como já falei. Não são só medicamentos, mas produtos de estética diferenciados, principalmente os de marca, que estão cada vez mais acessíveis a todo tipo de público. O consumidor quer encontrar tudo isto em um só lugar. Tem farmácias que não conseguem isto e acabam se definhando."*

Ele finaliza suas considerações, lembrando que o cliente, além de querer adquirir produtos em um único local, espera comprá-los a preços mais baixos. Sendo assim, para que a empresa possa responder a essa necessidade da clientela, ela precisa reduzir seus custos. "*Para ter preço competitivo, tem que se tentar comprar melhor*".

6.1.2 Empresas que atuam em rede

Aqui são apresentados os casos das empresas: Empresa Rede Alfa, cujo entrevistado foi o Proprietário Rede Um; e da Empresa Rede Beta, cuja entrevistada foi a Proprietária Rede Dois.

6.1.2.1 O caso da Empresa Rede Alfa

O Proprietário Rede Um começou com uma empresa de nome LG, que depois teve sua atividade comercial e sua razão social mudada para Empresa Rede Alfa. O negócio de farmácia iniciou-se em 1977. Ele já foi o proprietário de outra farmácia entre 1980 e 1990, atualmente fechada. Sua empresa tem um participação societária em uma grande Farmácia.

Hoje ele não tem foco exclusivo no varejo de remédios, dedicando parte do seu tempo à direção de uma entidade empresarial.

6.1.2.1.1 Como a empresa enfrentou as crises

Para o Proprietário Rede Um, o melhor período para as empresas farmacêuticas foi à década de 70. Depois, conforme seu relato:

> *"Melhor período, o auge, foi o final da década de 70. Depois vieram as transformações. Na década de 80, vieram os pacotes econômicos. O início da década de 90 foi bom. As coisas estavam fluindo melhor.*
>
> *As empresas passavam por processo de transformação, especificamente, por força dos planos econômicos. Como ele não disputava preço, a inflação era uma grande aliada do varejo. Com o processo de estabilização inflacionaria, mudou tudo e tivemos de trabalhar dentro de custos reais, preços reais e muita gente saiu do mercado. A inflação tinha um milagre; você tinha que se especializar em fazer trabalho de preço e não o de venda propriamente dita. Esse ajuste entre o período antes e pós-inflação foi um grande gargalo." (Proprietário Rede Um)*

Durante os pacotes econômicos da década de 80, de acordo com o proprietário da farmácia, as empresas não disputavam o mercado tendo por base o preço. A estratégia principal consistia na personalização do atendimento ao cliente. "*A inflação era uma grande aliada do varejo*" e a competição era "*mais civilizada*". Com a redução da inflação as perspectivas do varejo mudaram, os custos deixaram de ser "*camuflados*". Com a estabilização da moeda, iniciou-se um processo onde o ganho da empresa estava na sua capacidade de reduzir os preços de compra dos produtos, além de seus custos internos de operação.

Neste período citado, fica evidenciado o problema sistêmico que é um dos fatores que determinam à competitividade. Conforme Silva (2001), este fator está relacionado ao ambiente macroeconômico, político e social, sobre o qual as empresas não podem ou não conseguem exercer influências. Elas precisam se adaptar à nova conjuntura para poderem sobreviver.

O empresário enfrentou a crise, aumentando o número de filiais da empresa, para que assim pudesse comprar os produtos em maior volume e por conseqüência com menores preços. Entretanto, esta expansão se deu na região sul de Belo Horizonte, onde a concorrência é bem mais acirrada.

A alternativa encontrada pela empresa foi a de fechar as lojas nesta região "mais nobre" da cidade e implantar uma loja na periferia. Segundo ele:

> *"[...] agora nós vamos desenvolver esse critério de vender para classes sociais mais pobres é uma mudança de perfil e foco [...] tem uma gama de especialização e no nosso caso específico vamos ficar com as classes C e D, voltando para os cosméticos e produtos mais específicos, fugindo do confronto com as grandes." (Proprietário Rede Um)*

Desta forma, ele procurou fugir da concorrência das grandes empresas, que ofertavam produtos por preços mais baixos, bem como dos supermercados, que também passaram a vender medicamentos.

As explicações apresentadas pelo empresário respaldam os estudos de Connor (1999), nos quais, a variável renda e a demografia dos consumidores, levam a chegada de novos concorrentes, conduzindo a um processo de concorrência, onde a conseqüência tem sido a utilização da estratégia de preços para a manutenção dos clientes. As micro e pequenas farmácias, não conseguindo competir com a estratégia de redução de preços, ficam com a alternativa de buscar novas localizações, onde a concorrência não impõe estratégia semelhante.

6.1.2.1.2 A Competitividade

Conforme relata o Proprietário Rede Um:

> *"Temos muitas especialidades de produtos: homeopatia que cresceu muito, a fitoterapia na onda naturalista, manipulação que estava abandonada e só veio na década de 80, os produtos genéricos que tem reduzido muito os preços. Nós não respeitávamos patente e o governo brasileiro mudou sua atitude. (Por não ter investido em pesquisas pode-se conseguir um produto mais barato.); a linha similar também segue o processo dos produtos genéricos. Então, os medicamentos tradicionais usavam "comodities", com achatamento dos preços. E o consumo não aumentou porque está mais barato. O que possibilitou a que novas pessoas viessem a consumir. Mas o aumento do número de consumidores foi menor do que o achatamento dos preços."*

Ele cita a homeopatia que tem crescido muito, a fitoterapia que vem acompanhando a onda naturalista, a manipulação que estava relegada a um segundo plano e ganhou novo impulso a partir dos anos 80. Todas estas especialidades aparecem para ocupar nichos de mercado. Mais recentemente, foram introduzidos os produtos genéricos e os similares, que vieram para reduzir os preços dos medicamentos. Os preços dos medicamentos reduziram, o que não levou a um aumento do consumo por pessoa. E não poderia ser de outra forma, já que o consumo de remédios por pessoa, não aumenta por causa de um menor preço, diferentemente de uma roupa, cujo preço menor faz com que as pessoas possam adquirir mais peças de vestuário. O que aconteceu foi que mais pessoas, que antes não tinham acesso aos remédios por causa de seus custos, passaram a adquirí-los. Para Morgan (1996), a percepção destes novos nichos,

como homeopatia, fitoterapia e manipulação, mostram a habilidade das organizações em adquirir novos espaços de atuação, diferenciando-se da concorrência e, desta maneira, enfrentando a competição de outras organizações. Este conceito também é defendido por Daft (2002), quando mostra que as empresas tentam encontrar e manter um nicho específico e, assim, dominar os recursos e as demandas ambientais.

As pessoas que comumente fazem uso de medicamentos passaram a ter novos canais de oferta para este produto, com o crescimento das vendas por *telemarketing* e *Internet*. Como exemplo têm-se a Unifar, que trouxe uma inovação organizacional no setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte: uma empresa atuando exclusivamente no sistema de *telemarketing*, concorrendo com as empresas existentes. Tomando-se por base a teoria da "ecologia populacional", esta organização traz uma variação que poderá se tornar predominante em médio prazo, provocando a necessidade de adaptação das empresas existentes, para que possam sobreviver neste novo ambiente local.

Outro fator concorrencial que começou a existir, foi o fato de empresas de outros segmentos passarem a atuar na venda de medicamentos, como é o caso da entrada dos supermercados na venda de medicamentos, apesar dos entraves que os órgãos reguladores têm colocado a esta intenção do setor supermercadista.

Também o relato seguinte do Proprietário Rede Um dá uma dimensão da influência governamental sobre o setor e a mudança do foco de tratamento das doenças:

> *"[...] o governo fornecendo remédios, os planos de saúde comprando e fornecendo remédios. Os planos de saúde estão entrando com o fornecimento de medicamentos como atrativo para venda do plano. Hoje está se encaminhando para a política preventiva [sic]. Sair do foco curativo para o preventivo. Até o perfil de nossas doenças tem mudado, saindo das doenças infecto-contagiosas que ainda afetam a população de baixa renda. Mas mesmo em áreas mais carentes a presença do governo no saneamento, vacinação, educação básica tem influenciado muito positivamente na saúde." (Proprietário Rede Um)*

Esse relato corrobora as estatísticas, que vem mostrando que a média de vida dos brasileiros vem aumentando dia-a-dia. Isso é um fator positivo. Está se saindo do curativo para preventivo, e aí entram oportunidade de prestação de muitos serviços.

É importante levar em consideração que há uma crescente atuação dos diversos níveis de governo, que incrementam a fabricação de medicamentos em 18 laboratórios e a distribuição gratuita de medicamentos para a população de baixa renda nos centros de saúde, principalmente dos destinados a doenças como verminoses, venéreas, hanseníase, diabetes, circulatórias, carências vitamínicas, pulmonares e das vias respiratórias e de caráter endêmico, remédios para Aids, antibióticos de amplo espectro, anticoncepcionais e remédios psiquiátricos.

De acordo com o Proprietário Rede Um:

> *"Hoje você falar no comércio de Belo Horizonte, de outros estados, ou a nível nacional já não faz mais sentido. Os comércios mais competitivos estavam situados em SP e RJ que se expandiram para outros estados. Hoje já temos redes de Porto Alegre ao Amazonas, com maior concentração nos estados do sul."*

Isso fica mais claro quando se verifica o início da migração, para Belo Horizonte, de redes vindas de outros estados, como a Droga Raia, tradicional rede de São Paulo, que instalou sete lojas em Belo Horizonte, com estratégia de nicho focada em um público de maior poder aquisitivo, e a fluminense Drogaria Peixoto, a maior rede de farmácias do Brasil, com mais de 250 lojas no estado do Rio de Janeiro e na zona da mata mineira, particularmente em Juiz de Fora. Em setembro de 2005, a Drogaria Peixoto, depois de haver instalado três lojas na cidade nos dois anos anteriores, adquiriu a Drogaria Santa Marta, que possuía 27 lojas. Em 2007, a Drogaria Onofre iniciou suas operações na capital mineira e a empresa Pague Menos, com mais de uma centena de lojas no nordeste do Brasil, já procura pontos comerciais para sua instalação.

Ainda, segundo o proprietário, o setor é tem uma elevada competição:

> *"Por não ter regras definidas temos, um número grande de atores atuando, o que dificulta. Na Europa há uma farmácia para cada 10.000 habitantes e só vendem medicamentos. Nós temos uma média de um estabelecimento para cada 2.000 a 3.000 habitantes, em alguns lugares até menos do que isso, mas vendem outros produtos não farmacêuticos."*

O sócio da Empresa Rede Alfa acha que existe um excesso de oferta de produtos e uma redução da demanda por medicamentos. Esta conclusão remete a concepção da "Teoria da Ecologia Populacional", onde às mutações no ambiente das empresas irá determinar o sucesso ou o fracasso das organizações. Aquelas que são lentas para entenderem as mudanças, tendem

a declinarem e fecharem, surgindo daí, empresas mais adaptadas às novas necessidades do ambiente.

6.1.2.1.3 As dificuldades relatadas

Para o proprietário da Empresa Rede Alfa, muitas das dificuldades tiveram sua origem a partir dos seguintes fatos:

a) as farmácias eram praticamente “de bairros”, regionalizadas; passaram a ser de cidades, intermunicipais e hoje interestaduais. Hoje, falar no comércio de Belo Horizonte, de outros estados ou em nível nacional, já não faz mais sentido; existe um sistema de vasos comunicantes intensivo;
b) a existência de preços tabelados, principalmente durante os regimes militares, inibiu o desenvolvimento da maturidade, uma vez que impedia de aplicar as regras concorrenciais que o comércio utiliza;
c) as indústrias que, no passado, ajudavam na disseminação dos pontos de venda, hoje, optam por trabalhar com uma distribuição de produtos mais concentrada;
d) o comércio competitivo estava situado em São Paulo e Rio de Janeiro e se expandiram para outros estados;
e) o comércio eletrônico neste setor já está fazendo diferença. Existem empresas em São Paulo que já vendem para toda América Latina, via *Internet*;
f) a grande concentração das empresas fabricantes de medicamentos, que estão em um processo de fusões e aquisições;
g) a escassez de crédito para investimento e capital de giro destinado as micro e pequenas empresas em geral;
h) a rede hospitalar passou a negociar diretamente com os fabricantes a compra de medicamentos, suprindo parte da demanda do mercado;
i) a implementação das farmácias ligadas aos planos de saúde, que compram diretamente dos fabricantes e oferecem a preço de custo a seus clientes;
j) aumento do número de cargas de medicamentos roubadas das distribuidoras e das transportadoras;

Existe um relato ainda, que pode ser considerado positivo: o aumento no consumo de medicamentos, devido ao envelhecimento da população brasileira e a mudança do perfil das doenças predominantes que passam de infecto-contagiosas para as degenerativas que requerem uso constante de medicamentos.

A maior concorrência que sua empresa estava passando era a disputa de clientela pelo maior grupo belorizontino de farmácia, a Drogaria Araújo, e pelos grandes grupos estaduais que estavam entrando no mercado da capital mineira.

6.1.2.1.4 As estratégias utilizadas

A deficiência de informação também é citada pelo empresário: "*As pessoas passam a ter mais acesso ao conhecimento*". No caso específico da Empresa Rede Alfa, essa situação é minorada pelo fato de seu proprietário ser, também, um presidente de entidade empresarial e, desta maneira, ter acesso a informações sobre o setor.

Para os problemas ligados à concorrência e ao custo elevado de aquisição de produtos, a solução encontrada foi à redução de seu conjunto de lojas (fechou duas filiais) e, em parceria com outra empresa, também do ramo de farmácia, abriu um ponto de venda na periferia. Esta decisão teve por base fugir da concorrência das grandes empresas, buscar um mercado composto de clientes das classes sociais C e D, que ainda não é o foco de negócio dos grandes grupos, atender uma clientela que ainda não possui plano de saúde e que também não é grande usuária da informática na aquisição de produtos. Nota-se que a parceria com esta outra empresa viabilizou a aquisição de produtos junto às distribuidoras a preço mais acessível, devido ao ganho de escala no processo de compra.

A criação de novos elos na cadeia de distribuição do produto com a venda direta aos hospitais; a produção e distribuição por empresas do governo e as farmácias próprias dos planos de saúde, têm sido enfrentadas com a mudança do foco da estratégia de preço para a de prestação de serviços e a implementação de produtos correlatos no *mix* de ofertas oferecidas aos clientes.

6.1.2.1.5 Vantagens e desvantagens de atuar em rede

Para o Proprietário Rede Um, a grande vantagem para a atuação em rede é a possibilidade da aplicação das regras de *marketing*, já que esse procedimento conduz a uma diferenciação das empresas perante sua clientela. Conforme seu relato:

> *"Por tradição, dentro dos regimes militares, nós tínhamos nossos preços de venda tabulados. A tabela era igual para todo mundo e isso inibiu o desenvolvimento da maturidade. A própria legislação nos impedia de aplicar determinadas regras comerciais, que o comércio em geral utiliza. Isso nos trouxe uma disciplina, o que nos levou a um comércio de menor risco. Como as regras mudaram e houve aumento de competitividade o comércio passou a ser de alto risco. Como todas as regras de Marketing que hoje você estuda e pratica, as regras buscam o diferencial para a empresa"* [sic]

Do ponto de vista interno da rede, há uma redução significativa dos custos, uma vez que gastos como: a confecção de uniformes, a contratação de escritórios de advocacia e de contabilidade, o treinamento em conjunto, são compartilhados e rateados pelos membros da rede.

Para o sócio da Empresa Rede Alfa, uma das grandes vantagens da atuação em rede é a difusão da informação. Ela se referencia a essa vantagem da seguinte maneira: "*[...] há uma melhoria do conhecimento em geral [...]*".

Como desvantagem é relatada a índole pouco cooperativa dos membros da rede. Às vezes, diante de uma pequena vantagem oferecida por algum fornecedor, o associado é levado a "quebrar" o acordo de compra conjunta. Isso fica claro quando ele cita:

> *"Nós temos um processo cultural que é o de fiscalização e quando a pessoa sabe o nosso ponto fraco, faz uma combinação e não cumpre. Passa um concorrente ou fornecedor e oferece uma pequena vantagem para algum membro da rede, desestrutura o processo, porque as pessoas não têm nem maturidade e nem comprometimento nesse processo." (Proprietário Rede Um)*

Essa afirmação esta referenciada por Tibault, Martinet e Lebidois (1995), quando falam do risco da falta de credibilidade, onde, a qualquer momento uma empresa, estando ou não em uma rede, pode deixar de cumprir compromissos assumidos.

Outra desvantagem citada é fato de que as empresas, de um porte maior, podem influenciar positivamente ou negativamente os outros membros da rede. Isso acontece normalmente quando alguma organização é chamada a cumprir os compromissos assumidos e, tendo em vista os aspectos de pouca cultura de cooperação, este membro acaba optando por se desligar da rede. É importante salientar que, ao formar alianças, parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial, questões culturais podem dificultar a sua viabilização, pois se pressupõe que o individualismo seja abandonado, ou seja, que se saiba tolerar, ceder e que se esteja comprometido com o negócio.

6.1.2.1.6 A Longevidade

Para o sócio da Empresa Rede Alfa, o conhecimento é um dos fatores que podem afetar a longevidade das organizações. Ele acredita que quando as empresas estão participando de redes / associações, elas têm a possibilidade de maior acesso a dados e informações, que permitem aos seus dirigentes tomarem decisões com maiores possibilidades de acerto e, dessa maneira, aumentarem as chances de sobrevivência do negócio.

Para essa organização, somente as empresas que conseguiram obter escala de negociação é que permaneceram no mercado, pois somente assim conseguiram obter vantagens de descontos dos fornecedores. Esta característica, segundo ele, vem levando a concentração do mercado em redes varejistas de medicamentos, com a exclusão das empresas de poucas filiais.

Como Presidente de entidade empresarial, o Proprietário Rede Um percebe que a maior parte do mercado é formada pelo pequeno comércio. Segundo ele:

> *"[...] outros prós é estar situado na zona sul, onde houve uma concorrência de empresas de maior porte. Isso levou as empresas ao fechamento, ou a transferência para outras regiões. Estimamos entre 150 e 200 pequenas empresas que adotaram essa alternativa." (Proprietário Rede Um)*

A maior concentração populacional de maior renda atrai as grandes redes, que vêm ocupando espaço nessa área. "A concorrência fica difícil para as farmácias menores nesses bairros da zona sul, Mas nas demais regiões, elas têm seu espaço preservado", avalia o Proprietário Rede Um.

6.1.2.2 O caso da Empresa Rede Beta

A Proprietária Dois foi sócia de farmácia e fechou o seu negócio por não suportar a concorrência. Hoje, ela faz parte da Diretoria da Empresa Rede Beta. Esta rede iniciou-se em 1995, quando um grupo de proprietários de farmácias começou a perceber que o mercado estava mudando. Fizeram várias reuniões e decidiram contratar um Consultor de São Paulo, que estava ajudando as empresas paulistas a enfrentarem problemas semelhantes. O trabalho realizado deu origem à chamada "Associação de Farmácias Independentes", com 60 associados. No transcorrer do tempo, várias pessoas saíram e outras entraram. Pessoas que se desligaram da rede acabaram por constituir uma nova rede.

6.1.2.2.1 Como a empresa enfrentou as crises

Para a Diretora da Empresa Rede Beta, muitas farmácias não conseguiram superar a crise por falta de informações disponíveis e em tempo de serem utilizadas. Segundo ela: "*[...] quando você é sozinho você fica lá trabalhando em processos em que os outros já estão muito mais à frente. Se você fez assim, eu também vou fazer. E como você fez? Em vez de ficar quebrando a cabeça [...]*". As crises são a oportunidade para as empresas crescerem. Ainda segundo a Dirigente:

> *"[...] quando o mercado está balançando o pessoal se une mais porque querem soluções e ai vêm as idéias mais fortes e as ações também [...] mais direcionadas e mais focadas também porque quando se ta vendo que o "monstro" é grande, então você quer saber mais informações, você vem a busca dela porque a ameaça é grande e imediata, é fazer ou não fazer. É diante das crises é que acontece mais, sabe? As soluções, as medidas são mais rápidas [...] não ficam demoradas [...]"*

Uma das maiores dificuldades encontradas é o fato dos donos de empresas não possuírem algumas das características básicas do empreendedor, que são: (a) Busca de oportunidades e iniciativa; (b) Correr riscos calculados; (c) Exigir qualidade e eficiência; (d) Persistência; (e) Comprometimento; (f) Busca de informações; (g) Estabelecimento de metas; (h) Planejamento e monitoramento sistemático; (i) Persuasão e rede de contatos; (j) Independência e autoconfiança. Sendo assim, eles absorvem as negociações de compras de produtos, por não saberem delegar, não treinam funcionários por medo de terem que aumentar

os salários ou de perdê-los para o mercado, ou até mesmo achando que estes empregados irão montar novas farmácias.

Para solução destes problemas de informação e da falta de algumas características empreendedoras, procurou-se aumentar o número de reuniões, onde aconteciam palestras e "*workshops*" sobre diversos temas. Assim, as informações sobre os acontecimentos que podem afetar ou influenciam o segmento farmacêutico, eram difundidas a tempo de serem tomadas medidas para reduzir seus impactos sobre as empresas. Os empresários passaram a receber treinamentos e orientações no trato e na melhoria da qualidade de seus funcionários.

6.1.2.2.2 A Competitividade

Os problemas relacionados aos de preços de venda de produtos ao consumidor também são apontados pela Dirigente da Empresa Rede Beta como um dos fatores inibidores da competitividade das empresas. Além das compras em conjunto, outro fator que tem sido utilizado por algumas empresas do segmento, tem sido a integração na "Farmácia Popular" (é um programa do Governo Federal para ampliar o acesso da população aos medicamentos considerados essenciais), cujo objetivo é dar oportunidade às pessoas que têm dificuldade para realizar algum tratamento, devido o custo dos medicamentos.

Com a possibilidade de venda destes produtos em seus estabelecimentos, o que se busca é manter o fluxo de clientes, que assim têm a possibilidade de adquirir outras mercadorias que estão expostas.

Divulgar as informações para os clientes sobre as promoções que estão acontecendo, foi outra solução encontrada pela rede para aumentar sua competitividade no mercado. Tão importante como conseguir produtos a preços competitivos, é dar conhecimento aos clientes que, naquele estabelecimento, existem condições de preços e prazos que podem fazer a diferença entre comprar ou não naquela loja.

6.1.2.2.3 As dificuldades relatadas

Para a Proprietária Rede Dois, as principais dificuldades por que passam as empresas estão no preço de venda dos medicamentos e na falta de informações, conforme citado anteriormente. Segundo ela:

> *"Como podem as empresas vender por um preço menor que o custo? Existe a lei. Através do sindicato a gente tenta mover ações [...] o pequeno vem perguntar. A gente junta e mesmo assim não consegue fazer essa coisa de mercado [...] Você acha que é grande, mas não é [...] Falta alguma coisa."*

6.1.2.2.4 As estratégias utilizadas

O preço de venda dos produtos foi apontado como uma das dificuldades. Uma das soluções encontradas foi à compra em conjunto com outras farmácias. Essa ação tem possibilitado a redução dos custos de aquisição, devido ao aumento do volume adquirido. Em muitos casos, o volume de compra possibilita a compra de medicamentos diretamente do fabricante, o que elimina um elo da cadeia (o distribuidor), elevando a rentabilidade dos produtos, permitindo o repasse, de parte ou de todo esse ganho, para o consumidor final. Esse é o relato da Proprietária Rede Dois:

> *"Você tem negociações com os representantes das indústrias mais perto de você. Algumas negociações juntamos, compramos e a gente conseguiu fazer um volume de compra. Você é tratado não como uma farmácia pequena, mas como uma grande. Isto todas gostam. Você, por exemplo, as vezes você é sozinho. Você vai fazer uma embalagem econômica. Você só faz uma vez porque o custo é altíssimo. Você investiu dinheiro em alguma coisa que não precisava ter investido."* [sic]

Ao citar a falta de informações como uma das dificuldades, a Dirigente da Empresa Rede Beta supera esse obstáculo com a realização de eventos, como palestras e seminários, conduzidos por pessoas que têm *expertise* na área farmacêutica ou que conhecem os problemas das empresas do setor e assim repassam conhecimentos do que está acontecendo.

No tocante ao treinamento de funcionários, a empresa propicia diversos cursos na área de venda, estocagem, cobrança, manuseio de produtos etc.

6.1.2.2.5 Vantagens e desvantagens de atuar em rede

Para Empresa Rede Beta, as principais vantagens são: a quantidade de informações e a velocidade em que elas são disponibilizadas aos associados. Segundo a Proprietária Rede Dois:

> *"Você recebe as informações a todo minuto. Você acessa seu e-mail e a informação está ali, condensadinha, onde você não fica por fora do mercado. Você pode ate conversar aquilo o dia inteiro e ganhar mais informação com aquela pequena informação que você tem."*

Também são vantagens: as negociações de preços que permitem aos membros da rede receberem produtos com preços garantidos e em quantidade compatível com a demanda e as necessidades de *mix* de produtos da loja, a possibilidade do planejamento ser efetuado de maneira mais fácil, pois há informações do mercado sendo compartilhadas pelas empresas participantes da rede. Segundo ela:

> *"Às vezes as negociações são feitas através de parcerias, nas mesmas condições quer faça chuva ou faça sol você tem a condição para comprar, você pode diversificar o seu mix. Você não precisa comprar caixas e mais caixas de uma coisa só, porque isso é fundamental para você poder ter um mix mais diversificado, isto porque você compra junto." (Proprietária Rede Dois)*

Outra vantagem, citada pela Diretora da Empresa Rede Beta, é o fato da experiência dos membros da rede serem repassadas aos demais. Tal procedimento induz ao ganho de velocidade na implantação de novas idéias, uma vez que as etapas de desenvolvimento e criação de soluções ficam supridas pelas experiências que os outros membros da rede tiveram no exercício da administração dos seus negócios. Essa afirmativa foi assim descrita pela entrevistada:

> *"As pessoas que mais participam das reuniões são as mais preparadas porque elas vêm que não estão perdendo tempo e que é vantajoso estar sabendo de uma informação. Um associado, muitas vezes, fala que não esta sabendo fazer alguma coisa e as pessoas dizem que fizeram assim. O caminho fica mais fácil, em vez de ficar na duvida se é para direita ou para esquerda, se vou para frente, se viro, se é uma paralela, não, o caminho é este. Isto ajuda muito as pessoas, elas ficam por dentro do mercado." (Proprietária Rede Dois)*

A necessidade de informação e sua disseminação no momento oportuno, conduz a um aumento da probabilidade de acerto, quando da tomada de decisão por parte das organizações. Esta afirmação encontra amparo em Hobbs (1996), que cita a informação assimétrica como um dos quatro pilares centrais da Teoria dos custos de transação.

A existência de uma marca e visual padronizado, também é visto pela Direção da Empresa Rede Beta como importante vantagem para as empresas associadas. Conforme a entrevista: *"[...] e sem falar nesta solução que você é visto de outra maneira, depois que você é associado. Você tem uma marca forte. Você consegue comprar as coisas, tornar as coisas mais fáceis de serem adquiridas*".

No tocante a desvantagem em participar de uma rede, a Proprietária Rede Dois cita a deficiência desta em dar respostas mais rápidas aos questionamentos ou solicitações das empresas. Entretanto, segundo ela, esta falha, em se tratando da Empresa Rede Beta, já está superada.

6.1.2.2.6 A Longevidade

A Diretora da Empresa Rede Beta destaca que conhecimento é uma das variáveis que influenciam o processo de compra. Empresários, que possuem maior conhecimento dos produtos e dos clientes, têm mais condições de efetuar compras de maneira mais consciente, porque levam em consideração as tendências, de maneira a reduzir encalhes de mercadoria e o prejuízo, devido à perda de validade dos produtos. Este fator tem se mostrado alvo de preocupação nesse setor, uma vez que as margens de rentabilidade estão baixas, sendo importante eliminar fatores que propiciem o aumento de custos, entre eles a baixa de produtos em estoque por perda de validade. Ela expressa seu ponto de vista da seguinte forma:

> *"As pessoas que têm mais conhecimento, mais bem informadas, compram melhor. Sabendo de pessoas que têm informações com farmacistas, em reuniões diárias, você tem condição de continuar muito melhor do que aquele que está sozinho fazendo compras, que está isolado, que não está por dentro da história toda." (Proprietária Rede Dois)*

Outro fator considerado importante para a longevidade das empresas é a dedicação do proprietário ao negócio. É sabido que as pessoas não são providas de todas as competências para administrarem suas empresas. Algumas têm mais facilidade no aspecto comercial, outras em recursos humanos ou planejamento. Conforme pesquisa efetuada pelo SEBRAE (vide "**Tabela 5 – Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento das MPE no Brasil"**), há necessidade de complementação de competências para a melhor condução dos negócios. Essa complementação pode ocorrer com alguma das

seguintes ações: contratação de profissional para o exercício de função específica (ex. compras), aperfeiçoamento do proprietário em cursos gerenciais de focos diversos (ex. compras, "*merchandising* visual", finanças, recursos humanos etc.), associação com entidades que possam assumir alguns papéis dentro da organização etc.

Para a Diretora da Empresa Rede Beta, o grande foco do empresário do segmento de farmácias deve ser o setor financeiro, pois é ali que fica mais evidente o sintoma de uma potencial crise por que passa ou irá passar a empresa. Situações de atraso de pagamentos, redução da carteira de clientes, baixo nível de estoques, são alguns dos sintomas que merecem um olhar mais atento do proprietário para a tomada de decisões, com vistas a correções de rumos. Utilizando uma metáfora da medicina, pode-se dizer que, para cada sintoma, pode existir uma doença e que para cada doença, deve haver um remédio. Do mesmo modo, nas empresas, para cada problema, faz-se necessária à busca de alguma solução para a sua correção. Ela deixa claro seu pensamento com as seguintes palavras:

> *"[...] Normalmente eu acredito que são estas pessoas, bem organizadas, preocupadas com o seu financeiro, vendo a empresa sadia, bem administrada [...] Aí você sobrevive, porque você sabe quais vão ser seus investimentos. Você vai fazer o planejamento e saber quanto vai investir e se você pode [...] Trabalhando bem e tudo, você vai saber quanto sobra, porque você sabe o que acontece."*

Outro aspecto que mereceu consideração foi o fato de que, além da informação, o processo de manuseio dos dados como forma de buscar a melhoria dos resultados é importante. Ela cita a utilização da informática como instrumento no gerenciamento dos negócios:

> *"[...] Se você está bem informatizado, você sabe onde pode ganhar mais ou ganhar menos quando você está fazendo um investimento e quais produtos você pode trabalhar com uma margem comercial menor e que aquilo é só uma isca que você está dando para você fazer bons negócios e não perder o cliente. [...] Um bom programa de gerenciamento ajuda muito."*

Ela reforça a importância da informação, como condição para a manutenção da empresa no mercado e, por conseqüência, aumento de sua longevidade. Suas palavras são enfáticas quando ela diz: "*Você tem tudo isto bem organizado, com certeza você vai ficar no mercado. Com informação, com conhecimento, trabalhando certinho, bem informatizado*".

6.2 Comparativo consolidado dos casos apresentados

Os casos descritos e analisados no item anterior, separados em empresas que atuam e não atuam em rede, serão agora comparados, para que seja possível verificar o que as empresas apresentaram como solução e ou estratégias, para enfrentarem as crises e dificuldades que afetam a competitividade e longevidade das organizações.

Com esta análise, pretende-se oferecer respostas ao problema de pesquisa proposto neste trabalho: **A opção por atuar em rede aumenta a competitividade e a longevidade das micro e pequenas empresas varejistas do segmento de farmácias?**

Conforme é mencionado na metodologia, nesse momento o foco que estava no que as empresas fizeram, passa agora para o conjunto das ações ofertadas em cada grupo, para que desta forma seja possível a comparação.

6.2.1 As dificuldades enfrentadas pelas empresas

<u>Empresas que não participam de rede</u>

Os Proprietários das empresas que não participam de redes relataram ter passado por dificuldades. Como forma de superá-las, foram tomadas decisões como a redução do número de funcionários. Ambas as empresas têm seus proprietários como responsável técnico do empreendimento, buscando, desta maneira, a redução de despesas.

Os Dirigentes das empresas relataram a deficiência de preparo dos seus administradores para o gerenciamento dos negócios, seja pela falta de formação específica ou pela pouca idade que tinham, quando assumiram a condução dos negócios.

Para a melhoria das condições de compra, houve uma concentração de aquisições em poucos fornecedores, com o objetivo de se obter descontos.

O objetivo maior da existência de uma empresa em geral está na geração de resultados financeiros positivos, que é possível conseguir com: o aumento do mercado, a redução dos custos e despesas, a melhoria dos preços de venda de produtos e serviços, dentre outros. Esse posicionamento ancora-se no fato de que os estudos de viabilidade de negócios analisam as taxas de retorno sobre investimento para justificarem a implantação ou o fechamento de um negócio. Nessa linha de raciocínio é possível inferir que retorno é o resultado da equação vendas menos custos e despesas. Dessa forma, as empresas trabalham no sentido de aumentarem suas vendas (entradas) e reduzirem seus custos e despesas (saídas), objetivando aumentar seus lucros (resultados). Em relato apresentado pelo conjunto de empresas não participante de rede, o faturamento em 2001 foi de R$ 82.038,00, enquanto, em 2006, alcançou R$ 122.043,00. Se buscarmos do **ANEXO D** (INPC – Índice Nacional de preços ao consumidor – produtos farmacêuticos), os números-índice de junho/2001 e junho/2006 e aplicarmos respectivamente sobre os faturamentos nos mesmos anos, teremos: R$ 82.038 / 1.748,42 = 46,921 e R$ 122.043,00 / 2.617,44 = 46,627. Com esse resultado podemos concluir que não houve crescimento algum no faturamento apresentado, apenas correção dos valores, o que é preocupante do ponto de vista da continuidade dos negócios.

As vendas de medicamentos não apresentam crescimento; esse fato é confirmado quando se observa a "**FIGURA 8 - Mercado Farmacêutico - Brasil – 1997 a 2005 (em 1.000 Unidades)"**, no qual, comparando 1997 com 2005, verifica-se uma redução de 13% nas vendas, em unidades, o que levou as empresas a buscarem a ampliação do *mix* de produtos, com a introdução das linhas de higiene, limpeza e cosméticos, aproveitando o espaço físico das lojas e a necessidade destes produtos, demonstrada pelos consumidores. Com o aumento do número de produtos a serem estocados, houve a necessidade de novos espaços para armazenamento. As empresas relataram a falta de recursos de capital de giro e a dificuldade burocrática que encontraram na obtenção dos recursos financeiros junto às instituições financeiras.

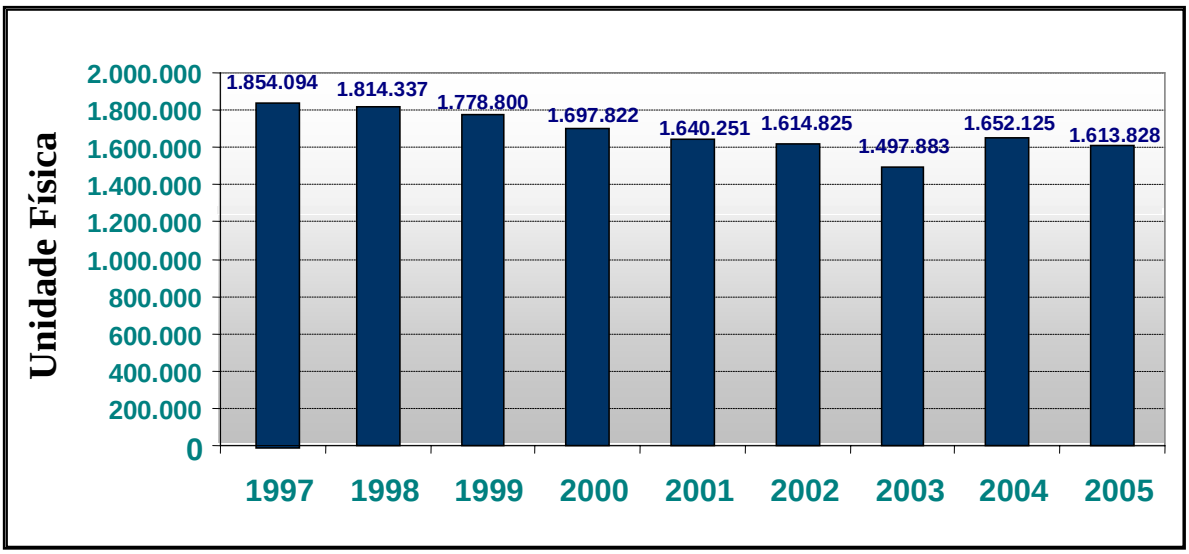

FIGURA 8 - Mercado Farmacêutico - Brasil – 1997 a 2005 (em 1.000 Unidades).
FONTE - Grupo dos Executivos do Mercado Farmacêutico (GRUPEMEF / ABRAFARMA).

Tendo em vista a redução do fluxo de clientes nas farmácias, essas procuraram reverter esse quadro com a realização de convênios com as empresas e, desta maneira canalizar as compras de produtos farmacêuticos dos empregados das organizações conveniadas.

Para a atração de clientes, iniciou-se a prática de concessão de descontos para as vendas na modalidade à vista. Outra prática utilizada foi à aceitação dos cartões de crédito, além da manutenção do uso das chamadas anotações na caderneta, para acertos no final do mês. Com exceção do uso das cadernetas, as outras práticas são as mesmas utilizadas pelas grandes empresas que estão chegando em Belo Horizonte.

Vale a pena ressaltar que o aumento de descontos para a manter a atração da clientela, anteriormente citada, poderá conduzir as organizações a dificuldades em relação a recursos financeiros, fato esse demonstrado na Tabela 5 (Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento das MPE no Brasil), onde a falta de capital de giro, problemas financeiros e a falta de crédito bancário tiveram elevados percentuais de citação por parte das empresas entrevistadas. Essa concessão de descontos implica a redução da lucratividade das empresas.

Empresas que participam de rede

Os Dirigentes das farmácias que participam de rede relataram a existência de assimetria de informações entre as empresas, o que tem dificultado a tomada de decisões em momentos de crise, uma vez que informações sobre os acontecimentos que podem afetar ou influenciar o segmento farmacêutico, deixam de ser difundidas a tempo de serem tomadas medidas para reduzir seus impactos sobre as empresas. Esse relato confirma a informação, como vantagem, citada por Casarotto e Pires (2001, p. 50):

> Os empreendedores devem enfrentar constantemente correções ou novas estratégias e tomar decisões sobre mercados, clientes, custos, produtividade, aspectos legais etc. Esse cenário requer a capacidade de respostas rápidas não só para não perder sua posição competitiva atual, mas também detectar e desfrutar das oportunidades oferecidas pelo mercado nacional e internacional; para tal, é essencial a existência de um mecanismo ágil e flexível de acesso às informações.

Também é citado, por esse grupo de proprietários, o fato dos donos de farmácias não possuírem a maioria das características básicas do empreendedor (citadas anteriormente).

Outra dificuldade mencionada foi à mudança de foco na disputa de mercado, que antes era pelo tratamento diferenciado e personalizado que as empresas proporcionavam a seus clientes e que mudou para uma disputa pelo preço baixo. Por conseqüência, uma variável que somente dependia dos esforços da empresa como a qualidade no atendimento, foi trocada por uma nova variável, a de preço, que passa a depender de recursos financeiros e grandes negociações para ser implementada.

Esta crise tem continuado e as empresas têm precisado se adaptar à nova conjuntura para poderem sobreviver. Williamson (1985 *apud* ZYLBERSZTAJN, 1996) relata que essas contingências oriundas da mudança do mercado fazem com que as empresas necessitem de agilidade nas decisões para poderem responder, em tempo, às oportunidade ou ameaças.

Semelhante às empresas que atuam em rede, o aumento do número de pontos de venda foi à solução apresentada pelas empresas que não atuam em rede para comprar os produtos em maior volume, e por conseqüência com menores preços.

Outra dificuldade apontada foi o aumento da concorrência, principalmente das grandes farmácias, na “zona sul” de Belo Horizonte. Para superar esse problema, a solução foi a migração dos pequenos empreendimentos, ou mesmo a abertura de filiais, nas regiões periféricas da cidade.

No **QUADRO 8** são apresentadas as principais dificuldades apontadas pelos entrevistados.

QUADRO 8
Dificuldades das empresas apontadas pelos entrevistados

DIFICULDADES	EMPRESAS QUE ATUAM EM REDE		EMPRESAS QUE NÃO ATUAM EM REDE	
	ALFA	BETA	GAMA	LAMBDA
1 - Custo elevado dos produtos adquiridos	■	■	■	■
2 - Deficiência nas informações que chegam as empresas	■	■	■	
3 - Alta carga tributária incidente sobre os medicamentos	■	■	■	■
5 - Falta de recursos de crédito para as pequenas empresas	■	■	■	■
6 - Chegada das grandes empresas dos outros estados	■	■	■	■
7 - Roubo de carga e desvio de produtos das distribuidoras	■	■	■	
8 - Grande número de farmácias por habitante	■	■	■	■
9 - Concentração de fornecimento em poucas distribuidoras	■	■	■	
10 - Entrada do comércio eletrônico como novo canal de distribuição	■			
11 - Distribuição pelos planos de saúde e compra pelos hospitais	■			
13 - Mudança do foco de prestação de serviços para oferta de preços	■			■
14 - Treinamento dos funcionários	■	■	■	
15 - Aumento da concorrência na zona sul da cidade	■	■		

FONTE - Dados da pesquisa, 2007.

Várias foram às dificuldades apresentadas pelas organizações e, para se manterem ativas no mercado, buscaram estratégias para se adaptarem às novas situações. Essas adaptações foram relatadas por Morgan (1996), quando ele afirma que para a sobrevivência das organizações, em um ambiente de competição, elas precisam acumular recursos, inventar novas formas, enfim, estarem preparadas para uma “batalha”, onde, somente aquelas melhores equipadas, permanecerão no mercado.

No **QUADRO 8**, anteriormente apresentado, fica demonstrado que tanto as empresas que atuam em rede, como aquelas que não atuam, passaram por dificuldades. Entretanto, pelos relatos obtidos, somente aquelas que trabalham em rede mencionaram a concorrência

existente na “zona sul” de Belo Horizonte. Fato semelhante ocorre quando o tema é comércio eletrônico ou os novos canais de distribuição, como os planos de saúde e os hospitais.

Esses relatos vão ao encontro da Teoria da Ecologia populacional que mostra que quando os nichos (espaços) de atuação das empresas encontram-se em um processo de redução e neste caso foi o aumento do número atores, as organizações buscam alternativas para se adaptarem a esse novo ambiente e, assim sobreviverem.

6.2.2 As soluções e estratégias utilizadas

Empresas que não participam de rede

As empresas utilizaram as seguintes estratégias para enfrentar as dificuldades e crises.

a) Para aumentar a capacidade de compra de produtos, as soluções encontradas foram: concentrar as compras em somente alguns distribuidores e aumentar o volume de compras mediante a abertura de novos pontos de venda. Essas soluções possibilitaram um aumento de escala de compra, com vistas a obter redução dos preços na aquisição de produtos, permitindo praticar descontos para os clientes que, por sua vez, tendem a aumentar a fidelidade à empresa. Com a elevação dos níveis de compra, há um incremento da quantidade / variedade dos produtos em estoque o que, de certa maneira, soluciona a necessidade dos clientes de encontrarem tudo aquilo que precisam em um único local.

b) Com o objetivo de aumentar a rentabilidade do negócio, as empresas procuram trabalhar com outros produtos que têm alguma correlação com o ambiente de uma farmácia. Assim, tem sido introduzida a linha de produtos de limpeza, higiene e cosméticos.

c) Para superar a alta carga tributária, a estratégia utilizada foi a adoção do Simples Minas para o ICMS e, agora, a migração para o Simples Nacional. Esse fato é verificado quando se observa os avisos obrigatórios, existentes nas lojas: “Este estabelecimento faz parte do Simples [...]”.

A carga tributária tem sido relatada como uma das grandes dificuldades do setor. Sobre esse tema, Sérgio Mena Barreto, Presidente-Executivo da Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA)[11], fez o seguinte comentário:

> *"Ao contrário do Brasil, cuja carga tributária total sobre medicamentos chega a 28%, outros países há muitos anos consideram o medicamento como um bem essencial. Nos EUA, México, Inglaterra e Japão o imposto é 0%. Em Portugal, 4,7%, na França, 2,1%, na Itália, 3,9%, na Espanha, 3,8%, só pra citar alguns exemplos*."

Já o Proprietário Empresa Três faz a seguinte consideração:

> *"A receita e a vigilância Estadual e Federal cobram impostos na nota e isso é algo que diminui exageradamente a nossa margem, visto que pagamos impostos exagerados. [...] Com os preços de remédios sendo tabelados, acaba diminuindo ainda mais o lucro*."

Empresas que participam de rede

Já nas empresas que participam de redes, foram empregadas as estratégias descritas, a seguir:

a) Para reduzir a deficiência de informação, foi utilizada a leitura de boletins expedidos pelo sindicato, a participação em reuniões para discussão de temas de interesse do comércio varejistas de medicamentos, além da contratação de profissionais, com conhecimento do ramo, para ministrar palestras e treinamentos, repassando conhecimentos, específicos e genéricos, do que está acontecendo;

b) Na solução de problemas ligados à concorrência de grandes grupos, uma das soluções foi o fechamento de lojas, onde havia um embate mais acirrado e sua transferência para a periferia, cujo o número de farmácias é mais reduzido;

c) Para a redução do custo de aquisição de produtos foi feita parceria com outras empresas, possibilitando um aumento das compras junto às distribuidoras a preço mais acessível, devido ao ganho de escala, elevando-se a rentabilidade dos produtos e permitindo o repasse, de parte ou de todo esse ganho, para o consumidor final;

[11] Disponível em:< http://www.abrafarma.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2007.

d) Com a entrada de novos elos na cadeia de distribuição dos produtos, as farmácias têm mudado seu foco, deslocando-se da estratégia de preço para a ênfase na prestação de serviços, como forma de manter seus clientes.

6.2.3 Vantagens e desvantagens de atuar em rede

Empresas que não participam de rede

Os proprietários das empresas que não atuam em rede apresentam as seguintes vantagens ou desvantagens para possível atuação em rede:

Vantagens

a) Maior facilidade que as empresas têm para efetuarem as compras de mercadorias, uma vez que conseguem preços melhores e a responsabilidade da compra fica delegada a pessoas que conhecem o assunto, que possuem contatos junto aos fornecedores, distinguindo as melhores condições de pagamento e os preços mais acessíveis;

b) Possibilidade de treinamento do quadro de funcionários e a facilidade de seleção de pessoal, o que conduz a melhorias no atendimento aos clientes;

c) Padronização de *layout* das lojas e um melhoramento na estrutura geral da empresas, devido à redução dos custos de elaboração de projetos e a contratação de consultorias especializadas;

Desvantagens

a) Como desvantagem, até de forma oposta, é citado o fato das compras ficarem delegadas a terceiros, mostrando, desta forma, uma possível deficiência no aspecto de gestão das empresas;

b) O fato das empresas funcionarem sob uma mesma denominação e, no entanto, como são empresas independentes, poderem praticar preços diferenciados. Do ponto de vista do

cliente, essa atitude encoraja a percepção de que possa haver uma discriminação, devido à localização da unidade de venda (Ex. loja de *shopping* vende mais caro que loja de rua).

Empresas que participam de rede

Os dirigentes das empresas que atuam em rede apresentaram como vantagens e desvantagens as seguintes opiniões:

Vantagens

a) A possibilidade da aplicação das regras de *marketing* como o preço, a promoção e a publicidade, levando a uma diferenciação das empresas perante sua clientela. Isto acontece, devido à existência de uma marca e de um visual padronizado;

b) As negociações de preços permitem aos membros da rede receberem produtos com preços garantidos;

c) Recebimento de mercadorias em quantidades compatíveis com as suas necessidades, facilitando o planejamento financeiro e o dimensionamento do espaço de estocagem;

d) A redução das despesas, devido ao compartilhamento do pagamento da confecção de uniformes, da contratação de escritórios de advocacia e de contabilidade, do treinamento de pessoal, etc, que têm seus valores rateados pelos membros da rede;

e) A difusão da informação é relatada como vantagem, tendo em vista a velocidade de disponibilização de dados, conduzindo a uma melhoria do conhecimento em geral, permitindo uma melhor divulgação de idéias e, assim, facilitando uma tomada de decisões mais consciente por parte das empresas. Isto fica mais claro, quando se observa o compartilhamento de experiências dos membros da rede, uma vez que há um ganho de velocidade na implantação de novas idéias, devido à redução das etapas de desenvolvimento e criação de soluções. Isto acontece porque as experiências de outros membros da rede são disponibilizadas a todos os outros membros. Esse relato está de

acordo com Human e Provan (*apud* Balestrin *et al*., 2003) que afirmam que as empresas, operando em rede, promovem a troca de informações entre seus membros, levando a uma melhor inter-relação;

Desvantagens

a) A deficiência da rede em dar respostas mais rápidas aos questionamentos ou solicitações das empresas. Isto se deve a inércia dos canais de comunicação que existe com o aumento do porte das organizações, sendo preciso ampliar os esforços para superar esta dificuldade;

b) A possibilidade de algum membro da rede, mediante alguma vantagem extra ou temporária, oferecida por algum fornecedor, "quebrar" o acordo de compra conjunta e, dessa maneira, deixar de cumprir os compromissos assumidos. Essa atitude, citada por Dnes (1996), é denominada risco moral e acontece devido a informações "privilegiadas" que podem ser utilizadas por algum membro do grupo, em detrimento do conjunto de empresas. Essa atitude pode levar à ruptura do processo de cooperação e deve ser contida, mediante a aplicação das cláusulas punitivas de um regulamento. Ressalve-se que os regulamentos podem não prever os potenciais acontecimentos, o que é descrito por Swartz (1977 *apud* Zylbersztajn,1996) como uma racionalidade limitada, o que poderá levar a atitudes oportunistas.

c) A possibilidade das empresas maiores poderem influenciar os outros membros da rede. A organização, esquecendo-se dos aspectos relacionados à cultura da cooperação, lança seu "peso" em uma determinada tomada de decisão, influenciando as empresas menores a seguirem na mesma direção, demonstrando desta forma, a falta de tolerância e a prática do individualismo. Isso revela a falta de cooperação e comprometimento com o negócio. Esta desvantagem é lembrada por Doz e Hamel (2000), que reforçam a importância da compatibilidade de porte (simetria) entre as firmas envolvidas em uma aliança.

No **QUADRO 9**, é apresentado o resumo das principais vantagens e desvantagens citadas pelos entrevistados.

QUADRO 9
Vantagens e desvantagens de se trabalhar em rede de empresas

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS QUE NÃO ATUAM EM REDE		EMPRESAS QUE ATUAM EM REDE	
VANTAGEM	Gama	Lambda	Alfa	Beta
Facilidade de efetuar as compras	■			■
Seleção de pessoal		■	■	
Treinamento de funcionários		■	■	■
Compras em conjunto	■	■	■	■
Redução dos custos internos (contabilidade, advocacia)			■	■
Aplicação das regras de marketing			■	
Difusão das informações			■	■
Possibilidade de planejamento em conjunto				■
Troca de experiências entre os membros				■
Existência de marca e visual definido para as lojas		■		■
DESVANTAGEM				
Delegar a compra a terceiros	■			
Possibilidade de uma política diferenciada de preços nas vendas		■		
Baixa cultura da cooperação			■	
Influência negativa de membros de maior porte da rede			■	
Falta de respostas rápidas a solicitações e questionamentos				■

FONTE - Dados da pesquisa, 2007.

6.2.4 A Longevidade

Empresas que não participam de rede

Os aspectos ligados à longevidade relatados pelos dirigentes das empresas que não participam de rede são os seguintes:

a) A atuação em rede é citada como um elemento que pode ajudar na aquisição de produtos para revenda, por preços mais reduzidos, o que faz um diferencial para a sobrevivência da empresas. Isto é possível pela conjugação de dois fatores que não são mutuamente excludentes: comprar com preços menores cria a possibilidade de aumentar os ganhos da empresa, ou de transferir parte desse ganho aos clientes, com o objetivo de mantê-los fieis às empresas;

b) A chegada dos grandes grupos de fora do estado, com melhor capacidade financeira, levam as empresas, de menor porte, a terem dificuldades para sobreviverem, o que inibe o

crescimento das pequenas farmácias. As empresas que não têm perspectivas de crescimento deverão ter dificuldades de se manterem competitivas no mercado;

c) Existe uma constatação, descrita no estudo de caso, do fato de que algumas farmácias, somente sobreviveram, até o momento, porque estão associadas a uma rede. Com este elemento, as empresas mostram-se convencidas de que ações existentes para a aquisição, em conjunto, de produtos, por empresas integrantes de uma rede têm a possibilidade de manter a clientela e, desta forma, melhorar a performance de vendas. Essa constatação é referenciada por Miotto e Oliveira (2003 *apud* Theiss, 2004) quando explana o fato da longevidade estar relacionada a manutenção das inter-relações que busquem parcerias, para conseguir superar obstáculos, como preços e quantidade de serviços disponibilizados ao clientes;

d) Há uma mistura entre os princípios "puros" da atividade farmacêutica e a ética da atividade comercial. Os ensinamentos da escola européia, adotada pelas universidades de farmácia do Brasil, defendem o conceito de que as farmácias devem concentrar seus esforços na venda de medicamentos e os ensinamentos da escola americana advogam a idéia de que o estabelecimento comercial é um espaço para a satisfação das necessidades do cliente. Permanecendo o enfoque da escola européia, a venda de outros produtos não relacionados a medicamentos, pode ficar comprometida ensejando a redução das margens de lucro da empresa que tenha sido conseguida mediante o incremento de novas mercadorias.

e) A não participação em uma rede é explicada pelo traço cultural onde as pessoas preferem dirigir sozinhas as suas atividades, sem prestar satisfação a ninguém, ao invés de compartilhar a decisão com outros, como no caso de farmácias que fazem parte de uma rede;

f) A possibilidade de troca de informações pode ser um fator de aumento da longevidade, pois as empresas se fortalecem mais em relação àquelas menos informadas;

g) A mudança do comportamento do consumidor que procura adquirir, em um único estabelecimento comercial, os produtos de que necessita, tem levado as empresas a aumentarem a oferta de produtos e, por conseqüência, elevar o nível de seus estoques.

Para suportar esse aumento dos estoques, é necessário um maior volume de recursos financeiros. Isto se deve ao fato das pequenas empresas terem um reduzido poder de barganha, o que faz com que os prazos oferecidos pelos fornecedores para pagamento das compras, fiquem em descompasso com aqueles prazos que a empresa pratica, quando vende os produtos ao consumidor final. Soma-se, a isso, o custo financeiro da disponibilização de um estoque elevado. A solução encontrada pelas pequenas empresas é buscar, junto ao sistema financeiro, recursos de capital de giro, determinando despesas financeiras, com redução da lucratividade. Essas mudanças podem afetar a longevidade sob dois enfoques: 1 – reduzindo a longevidade devido ao incremento da necessidade de mais recursos financeiros que pode implicar em redução da lucratividade devido aso custos financeiros; 2 – aumento a longevidade tendo em vista o acréscimo de itens a serem vendidos com uma maior margem de comercialização e a fidelização dos clientes que, encontram maior quantidade de produtos em um único estabelecimento.

Empresas que participam de rede

Os aspectos ligados à longevidade relatados pelos dirigentes das empresas que participam de rede são os seguintes:

a) O conhecimento é um dos fatores que pode afetar a longevidade das organizações. Quando as empresas estão participando de redes / associações, elas têm a possibilidade de maior acesso a dados e informações que permitem a tomada de decisões e, desta maneira, aumentam as chances de sobrevivência do negócio, pois empresários que possuem maior conhecimento dos produtos e dos clientes apresentam melhores condições de efetuar compras de maneira mais consciente, eliminando fatores que podem aumentar os custos. Para as farmácias, o reflexo da temporalidade está no fato de que os medicamentos possuem prazo de validade e a demora na saída dos produtos para o consumidor pode implicar em prejuízos para as empresas, devido à perda da vida útil da mercadoria. Os teóricos das organizações, como Williamson (1996), descrevem a especificidade temporal, dentro da teoria dos custos de transação, para explicar como a perecibilidade dos ativos, aqui representado por mercadorias, pode levar ao aumento de custos e, por conseqüência a prejuízos. É interessante ressaltar a importância da informática no manuseio dos dados, como uma forma de buscar o controle de prazos e estoques e, conseqüentemente, melhoria dos resultados;

b) As empresas que conseguiram obter escala de negociação nas compras são as que permaneceram no mercado. Essa necessidade tem levado ao agrupamento das empresas varejistas de medicamentos, tendo em vista que, o baixo volume de compras, conduz ao pagamento de preços mais elevados pelos produtos, implicando na redução da rentabilidade.

c) Outro fator considerado importante para a longevidade das empresas é a dedicação do proprietário ao negócio. As pessoas não são providas de todas as competências para administrarem suas empresas, a associação com entidades que possam assumir alguns papéis dentro da organização pode se traduzir em melhoria da gestão empresarial. Acredita-se que um dos principais foco do empresário, dentro da gestão do seu negócio, deva ser o setor financeiro, pois é nessa área que se evidenciam os sinais de erros e problemas da gestão empresarial.

6.2.5 Competitividade

Empresas que não participam de rede

Os proprietários das empresas que não trabalham em rede apresentaram os seguintes aspectos sobre a competitividade:

a) O setor farmacêutico é muito competitivo e as margens de lucro sobre as vendas é apertada. Assim, com a política de redução preços de venda, praticada pela concorrência, tem havido perda de clientela por parte das pequenas farmácias. A competição por que passa o setor é explicado por Coutinho e Ferraz (1995), quando relatam os fatores determinantes dessa competitividade. A política de preços é determinada pelo mercado, sendo considerada um fator estrutural, uma vez que o controle dessa variável está fora da empresa. Tudo isso leva o cliente, que tem um volume maior de aquisição de medicamentos, programar sua compra, pesquisando qual a farmácia está oferecendo o maior desconto e efetua nesta a sua aquisição. Para as pequenas empresas, tem restado o atendimento às necessidades emergenciais de algum cliente, o que não representa uma grande fatia do mercado de medicamentos da cidade;

b) Para compensar a pequena margem de lucro obtida com a venda de medicamentos, as empresas têm introduzido novas marcas de produtos, além de outros artigos, fora do escopo da comercialização de remédios, que possuem uma melhor marcação de lucro sobre os preços de venda. Essa demanda por uma grande variedade de produtos e de marcas leva as farmácias a necessitarem de maior espaço físico e de recursos financeiros para manterem estoques compatíveis com as demandas dos clientes. Um estoque maior implica em melhor gestão, pois aumenta o risco da perda de produtos, em função do prazo de validade dos medicamentos, determinando o aumento dos custos;

c) Outro diferencial apresentado é um atendimento personalizado onde o cliente é instruído sobre o conteúdo do medicamento e sua forma de medicação. Esse diferencial é usado para suprir o hábito dos clientes que não lêem as bulas ou não entendem o seu conteúdo. Treinar os funcionários tem sido outro fator para manter a competitividade das empresas. Empregados capacitados no conhecimento e na utilização dos produtos ofertados, nos produtos similares e no domínio de técnicas de venda, têm mais facilidade para concretizar os negócios, facilitando a sobrevivência das empresas. Esses funcionários necessitam adquirir competências específicas que somente são empregadas em farmácias. Esse recurso humano é especializado e conduz a chamada especificidade de capital humano, citada por Williamson (1996). Demanda investimentos em treinamentos e uma remuneração condizente com a função. A troca de funcionários, possuidores dessas competências pode implicar na perda do investimento realizado com sua capacitação;

d) Outro aspecto citado para aumentar a competitividade é a concentração dos pedidos em poucos fornecedores, com o objetivo de reduzir os custos de compra. Essa estratégia busca um aumento dos descontos, o que implica em uma redução dos preços unitários. Esse ponto é citado por Farina e Azevedo (1997), referindo-se ao número de vezes que as transações (compras) são realizadas, bem como aos seus reflexos na redução de custos;

e) A abertura de novos pontos de venda tem sido uma das formas para gerar um aumento das compras com o conseqüente ganho de escala;

f) Comunicar ao cliente as promoções de produtos e serviços tem sido um recurso utilizado pelas empresas como forma de aumentar o fluxo de pessoas na loja, propiciando a venda

adicional de outros produtos que não foram objeto de promoções ou reduções de preço de venda.

Empresas que participam de rede

Os Dirigentes das empresas que atuam em rede apresentaram os seguintes aspectos sobre a competitividade:

a) Foi abordada as várias especialidades de produtos, como a homeopatia, a fitoterapia e a manipulação. Estas especialidades são oportunidades de ocupação de nichos de mercado, proporcionando melhorias das margens de comercialização. Isto tem importância, devido à introdução dos produtos genéricos e os similares, que vieram para reduzir os preços dos medicamentos, sem significar necessariamente um aumento do consumo por pessoa;

b) A introdução de novos canais de venda trouxe uma inovação organizacional no setor varejista de produtos farmacêuticos em Belo Horizonte. Já existem empresas atuando exclusivamente no sistema de *telemarketing*, concorrendo com as empresas existentes. Outro fator concorrencial que começou a existir foi o fato de empresas de outros segmentos passarem a atuar na venda de medicamentos, como é o caso da venda de medicamentos em supermercados;

c) Existe também a atuação do governo na fabricação e distribuição gratuita de medicamentos para a população de baixa renda nos centros de saúde. Apesar de ser uma obrigação constitucional os cuidados com a saúde, não resta dúvida de que esta situação implica menores vendas das empresas privadas. Para superar parte desse problema, tem sido utilizada, por algumas empresas, a integração na “Farmácia Popular” (é um programa do Governo Federal para ampliar o acesso da população aos medicamentos considerados essenciais). Com a venda destes produtos em seus estabelecimentos, o que se busca é manter o fluxo de clientes, que, assim, têm a possibilidade de adquirir outras mercadorias que estão expostas;

d) A abertura de filiais em Belo Horizonte de grandes empresas vindas de outros estados, instalando-se, principalmente nos bairros da zona sul, tem levado o setor a uma

concorrência de preços e ao deslocamento das pequenas farmácias para regiões periféricas, como forma de manter alguma margem de venda;

e) Divulgar as informações para os clientes sobre as promoções que estão acontecendo, foi uma das soluções apresentadas para aumentar sua competição no mercado.

7 CONCLUSÕES

7.1 Conclusões

O objetivo desse trabalho foi analisar a influência das estratégias de redes cooperativas organizacionais sobre a competitividade e a longevidade de micro e pequenas empresas do segmento de varejo, do ramo de farmácias, no município de Belo Horizonte. Teve, portanto, o propósito de responder a seguinte questão de pesquisa: a opção por atuar em rede aumenta a competitividade e a longevidade das MPE do segmento analisado?

Na condução dessa pesquisa, as bases teóricas da ecologia populacional, da teoria dos custos de transação, os conceitos de longevidade e competitividade descritos foram essenciais para a compreensão das informações fornecidas pelos entrevistados acerca das estratégias cooperativas e de rede de empresas.

Tal como mencionado no referencial teórico, constatou-se que a competitividade para as empresas é determinada por três fatores: o sistêmico (macroeconômico, que está fora do controle das empresas); o estrutural (o mercado em que atua a empresa e sob o qual ela tem controle); e o interno (gestão do negócio, essencialmente sob o domínio e controle da empresa). Quando as organizações conseguem controlar esses fatores, elas evidenciam a capacidade de sobrevivência no ambiente de negócios (COUTINHO e FERRAZ, 1995). Nesse aspecto, a pesquisa demonstrou que as empresas estudadas (as que atuam sob uma rede e as que não atuam) apresentam capacidade de sobrevivência e competitividade. Elas vêm praticando alterações nos preços de venda, introduzindo novos produtos para serem comercializados, fazendo gestão dos estoques, introduzindo a prestação de serviços adicionais para a manutenção dos clientes, treinando pessoal, promovendo os produtos e fazendo publicidade de suas promoções. O exercício dessas ações revela que ambos grupos de empresas (atuantes e não atuantes sob redes) dão a atenção necessária ao fator interno e ao fator estrutural, determinantes da competitividade.

Entretanto, observando os pontos abordados pelas empresas que trabalham em rede, ficou evidenciada uma maior atuação desse grupo específico com o fator sistêmico. Nos relatos, percebe-se a preocupação com as ações do governo no tocante a fabricação e a distribuição de medicamentos de forma gratuita e o impacto dessa medida na existência das empresas. Uma das explicações para que o grupo tenha percebido esse “fator sistêmico” é o aumento do nível de informação proporcionado às empresas que trabalham sob uma rede. Como visto no decorrer da pesquisa, a difusão e o acesso à informação constituem uma vantagem citada pelos dirigentes de empresas que atuam sob uma rede. Segundo eles, a rede promove e agiliza a disponibilização de dados e elementos, conduzindo a uma melhoria do conhecimento em geral, facilitando e qualificando a tomada de decisão pelos empresários. Esses dados mostram que as empresas que atuam sob uma rede controlam os três fatores determinantes da competitividade, enquanto que as que não atuam em rede transitam, em geral, apenas em dois fatores (estrutural e interno).

Outro aspecto também relevante quanto à competitividade refere-se ao fato das pessoas que trabalham em rede reconhecerem que elas devem atuar, nas sua organizações, naquelas áreas em que tenham melhor expertise, delegando a outros a gestão de áreas onde possuem dificuldades de atuação. Foi observado que aquelas empresas, cujos dirigentes focam na condução de alguns aspectos gerenciais, têm sido mais prósperas. Uma provável explicação para isso está no fato de que as pessoas não possuem todas as competências necessárias para exercitarem a gestão dos negócios.

Quanto à longevidade das empresas, é importante a consideração do binômio competitividade e sustentabilidade na condução e implementação de estratégias concorrenciais que permitam a diferenciação das empresas no mercado. A constatação se contrapõe ao estudo de Collins e Porras (1995) que afirmam ser a concorrência um mito para as organizações. Na visão dos autores, as empresas mais bem sucedidas se concentram, principalmente, não em superar a concorrência, e sim em buscar a superação de si próprias. Porém, analisando os relatos dos micro e pequenos empresários, foi possível perceber que o foco das empresas, integrantes ou não de redes, tem sido a concorrência. Esse fato é expresso por todos os entrevistados, quando se referem aos riscos da chegada de grandes grupos de fora do estado ou ao crescimento das redes de farmácia compostas por empresas independentes. Nesse aspecto, o grupo de empresas que não participa de rede identificou que alguns de seus concorrentes “só sobreviveram” porque começaram a participar de alguma rede. Pelo exposto é possível

argumentar que, apesar de Collins e Porras (1995) desmistificarem a concorrência, essa ainda é, para a micro e pequena empresa, um foco de preocupação e indutor de mudanças. Como exemplo, para enfrentar essa concorrência, a solução adotada tem sido a migração, ou o deslocamento de filiais para a periferia.

Nesse aspecto, vale a pena ressaltar a capacidade de mobilidade da micro e pequena empresa do segmento de farmácia no espaço geográfico do mercado, já que seus custos de deslocamento, montagem das instalações não representam empecilho para a venda do "ponto comercial" ou a implantação de novas lojas em outros locais.

Ainda sob o aspecto da longevidade das organizações, os dirigentes das empresas que participam de redes relataram que o acesso a informações é um elemento que pode propiciar o incremento das chances de sobrevivência, em decorrência da agilidade na tomada de decisões.

Os resultados e análises propiciadas por este estudo mostram que as farmácias que atuam ou não em rede têm sido para os clientes um espaço de conveniência, onde é possível satisfazer as necessidades de compra, de vários produtos, em um só lugar. Além disso, as farmácias vêm implementando alguns diferenciais mercadológicos como: entregas em domicílios, serviço de atendimento ao cliente - SAC; *drive-thru*; integração à Banco 24 Horas; convênio-empresa; assistência farmacêutica integral; *e-commerce* e programas de fidelização junto aos clientes, tais como cartões de fidelidade e descontos progressivos.

Na pesquisa, ficaram evidentes as vantagens e desvantagens de se trabalhar em rede. Efetivar compras em conjunto, selecionar e treinar o pessoal, ter uma marca visual forte são vantagens, que tanto empresas que atuam em rede como aquelas que não atuam de forma cooperativa, reconhecem como importantes. Isso conduz à observação de que já existe algum tipo de percepção, ou pelo menos o entendimento da necessidade de uma nova estratégia por parte do grupo que não participa de rede. Esse tipo de percepção é citado por Doz e Hamel (2000) e pode tornar-se um indício facilitador para que essas empresas venham a se constituir em redes ou serem admitidas em alguma estrutura de rede já existente.

Pelos relatos dos dirigentes das empresas que trabalham em rede é possível concluir que, com o amadurecimento da cultura da cooperação que resulte em um maior comprometimento dos associados, será possível expandir as atividades devido ao aumento da troca de informações-

chave entre os membros, treinamento conjunto, atividades de marketing, desenvolvimento de produtos de marca própria, tecnologia compartilhada, profissionalização da gestão, inovação, modernização, etc.

Analisando as experiências descritas pelos dirigentes das empresas, independente de participarem ou não de redes cooperativas, percebe-se que eles buscam o que é preconizado como as grandes vantagens de se trabalhar em rede ou seja: redução dos preços de compra, aumento dos níveis de informações, facilidade na contratação e treinamento de pessoal, ações conjuntas de marketing, concentração de atenção no foco do negócio, transferência de conhecimento, etc. Dessa forma, beneficiando-se dessas vantagens, a atuação em rede é a forma para aumentar a competitividade e a longevidade dos negócios.

Finalmente, os resultados do estudo possibilitam ampliar as reflexões sobre as razões de algumas empresas em optarem por não participarem de redes: muitas delas não o fazem em decorrência da ausência de alguma competência empresarial, como a capacidade de delegar, necessária para atuação em rede ou, ainda, devido à chamada racionalidade limitada e o oportunismo, que negam o trabalho em coletividade. Essas atitudes oportunistas são descritas na teoria do custo de transação, como não cooperativas, individualistas, levando as empresas a quebrarem acordos e relações de confiança, pilares primordiais das redes de cooperação.

7.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas

Um dos aspectos observados durante a realização da pesquisa refere-se às dificuldades de obtenção de informações quantitativas (faturamento, volume de vendas, dentre outros), que, de forma adicional, poderiam contribuir no enriquecimento das análises e na maior compreensão da realidade estudada. No meio empresarial da micro e pequena empresa, predomina o receio de revelar e disponibilizar dados e informações como essas.

Os resultados observados nessa pesquisa são restritos ao setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte e apresentam limitações de verticalidade e extensão, tendo em vista a possibilidade de relatos diferentes por dirigentes de outros setores do varejo. Nesse

aspecto, é relevante que outras pesquisas, de cunho semelhante e, inclusive, referente a outros setores varejistas, possam ser realizadas e comparadas com as análises aqui realizadas.

Como já mencionado anteriormente, houve uma mudança no perfil de comercialização das farmácias, com a introdução de produtos não farmacêuticos, com o objetivo de atrair clientes e de melhorar a rentabilidade do negócio. A transformação dessas organizações em espaço de conveniência tornou mais complexo o varejo de medicamentos e tem sido uma estratégia que vem contribuindo para o fortalecimento e sobrevivência desses micro e pequenos empreendimentos. Esse novo cenário anuncia novas necessidades e possibilidades de pesquisas, face às ameaças de alterações no ambiente. Tendo em vista, por exemplo, estudos de um novo regulamento para o setor de farmácia pela Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, onde é sugerida a não comercialização pelas farmácias de produtos não farmacêuticos, sugere-se, caso isso ocorra, uma nova pesquisa com vistas a avaliar os impactos na competitividade e longevidade das empresas, devido a redução do mix de produtos anteriormente alcançado.

Sugere-se que esta pesquisa também seja realizada em outras cidades, principalmente, no interior do estado, como forma de mensurar se a cultura local produz impactos na longevidade e competitividade das empresas.

Considerando as características das micro e pequenas empresas brasileiras, sugere-se uma nova pesquisa, nos moldes da que foi realizada por Collins e Porras (1995), para que seja possível a validação dos mitos relatados por esses autores.

REFERÊNCIAS

ABRAFARMA, Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. Disponível em: <http://www.abrafarma.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2007.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000. 168 p.

_____. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, J. **Redes entre organizações. Domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 17-38.

ANDERSON, E. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost analysis. **Marketing Science**, [S.l.], v. 4, p. 234-253, 1985.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, [S.l], v. 24, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 51, p. 71-82, 1987.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], p. 1-26, 1986.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, p 245-273, 1983.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220 f. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo.

BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG *et al*. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 137-195.

BALESTRIN, Alsones; Lílian M. Vargas; PIERRE, Fayard. Estratégia de competitividade para as PME: a perspectiva da aprendizagem coletiva por meio de redes de cooperação. In: Asamblea Anual Cladea, XXXVIII, 2003, Lima/Peru. Lima: [s.n.], 2003, Anais do XXXVIII CLADEA - CD-ROM, 2003.

BRASIL. Senado Federal. Lei 5991/73, de 17 de setembro de 1973. Define os conceitos de farmácia e drogaria. Disponível em: <www.senado.gov.br>. Acesso em: 27 out. 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 546 p.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents. **Journal of Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 83-93, 1995.

BENDALY, L. **Organização 2000 – novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 2000. 228 p.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Revista Administração On Line:** Prática - Pesquisa – Ensino, São Paulo, FEA-USP, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 27 ago. 2006.

CABRAL, Augusto Cezar. Novos Arranjos Cooperativos: Alianças Estratégicas e Transferência de Tecnologia no Mercado Global. In: RODRIGUES, Suzana B. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 123-149.

CALLEGARI, LUCAS, Aumenta a concorrência no varejo. **Gazeta Mercantil**, [S.l.], 22/03/2004, p A-10.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001. 173 p.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede - A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 698 p.

CASSON, Mark (ed.). Entrepreneurship, The International Library of Critical Writings on Economics, An **Elgar Reference Collection**, [S.l.], 612 p. 1990.

CHILD, John. Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais: O Caso das *Joint Ventures* Sino-Estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, **Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 151-182.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica**, [S.l.], n 4, p. 386-405, nov., 1937.

COASE, R. H. The nature of the firm. In: BUCKLEEY, P. J., MICHIE, J. **Firms, Organizations and Contracts – a reader in industrial organization**. New York: Oxford University Press, p. 3-21, 1996.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar** – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 9. ed. Tradução de Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995, p. 20-28.

CONNOR, J. M. Evolving research on price competition in the grocery retailing industry: an appraisal In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 37. Foz de Iguaçu, 1999. **Anais**. Brasília: SOBER, 1999. CD Rom

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. Disponível em:<www.cff.org.br>. Acesso em: 15 set. 2007.

CORRÊA, G. N. Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais. 1999. 149 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos. USP. São Carlos, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995. 510 p.

CUNHA, Altivo R. A. de Almeida. **Um novo enredo para uma velha história? Uma análise da aplicação do conceito de redes para o sistema agroalimentar**. Belo Horizonte: Cedeplar / Face / UFMG , 2003. 13 p.

CUNHA, Miguel Pina E. Organizações, Recursos e a Luta pela Sobrevivência: análise dos Níveis organizacionais e Ecológicos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 34-47, set. /out. 1993.

CUNHA JÚNIOR; MARCUS V. Moretti da. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). **Varejo Competitivo**. São Paulo, v.1, p. 85-105, Atlas, 1996.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 548 p.

DIAS, Cláudia R. Cilento**. Medicamentos genéricos no Brasil**: 1999 a 2002, análise de legislação, aspectos conjunturais e políticos. 2003. 108 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DOBSON, P.R.; WATERSON, M. Countervailing power and consumer price. **The Economic Journal**, [S.l.], v. 107, p. 418-430, mar., 1997.

DONALDSON, LEX. **American anti-management theories of organization**: a critique of paradigm proliferation. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

DNES, A. W. The Economic Analysis of Franchise Contracts. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, [S.l.], v. 152, p. 297-324, 1996.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 320 p.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. [S.l.]: Singular, 1997. 285 p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA JUNIOR, I. Redes de Pequenas Empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados In: ENANPAD 2006 - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. [s.n.], 2006.

FREITAS, Marco Antônio Costa de. **Estratégias empresariais do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte**. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 58, p .1-19, apr., 1994.

GEBREKIDAN, Desalegn. A.; AWUAH, Gabriel. B. Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances: The case of Swedish firms in the international market. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], n. 31, p. 679-693, 2002.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 236 p.

GHISI, F. A.; CAMARGO, S. V. C. H. S.; MARTINELLI, D. P. As redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003. 292p.

GOMES-CASSERES, B. Group versus Group: how Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 62-74, july./ aug., 1994.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.

GOULART, Christiane P. **Proposta de um modelo de referencia para planejamento e controle da produção em empresas virtuais**. 2000. 174 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

GRANDORI, Anna; SODA Giuseppe Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms, and forms, **Organization Studies**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 19. p. 293-317, 1998.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 82, n. 5, p. 929-984, 1977.

HANSECLEVER, Lia; KUPLER, David. **Economia industrial á fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640 p.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas – quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999. 216 p.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction – Specific Assets in Conventional Channels. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 52, p. 20-35, 1988.

HOBBS, J. E. A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. **Supply Chain Management**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21 fev. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Dados do PNAD Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/default.shtm>. Acesso em: 10 set. 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTUDO DA DISTRIBUIÇÃO NO VAREJO. Centrais de Negócios, 2005

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, [S.l.], v. 3, p. 305-360, oct., 1976.

JÓIA, Luiz Antônio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria â pratica. In: ZOUAIN, Moraes Deborah; VIEIRA, Marcelo M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. p. 124-149.

KLEIN. S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A Transactional Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 27, p. 196-208, may., 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 764 p.

LASSAR, W. M.; KERR, J. L. Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, p. 613-632, 1996.

LEON, Maria Elena. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jefferey **The TeamNet Factor**. USA: Oliver Wight Publications, Inc. 1993. 414p.

_____. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994. 422 p.

LOPES, Humberto Elias Garcia. **A força dos contatos**: um estudo das redes interpessoais de profissionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. 2001. 288 p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **A Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

LUKIANOCENKO, M. Bom ano, apesar da instabilidade o dinamismo do setor supermercadista prevaleceu. **Revista Super Hiper**, [S.l.], ano 28, n. 319, p. 72-78, maio 2002.

MALHOTRA. Naresh. K. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 717 p.

MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 80 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Traduzido por Nivaldo Montigelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000. 300 p.

MORGAN, C. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 424 p.

NASSIMBENI, Guido Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 18, n. 6, p. 538-554, 1998.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NOHRIA, Nitin. IS a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (ed.). **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.

NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyervendor relationships. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 80-93, oct., 1990.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Inovação tecnológica em PMEs do setor das telecomunicações: principais obstáculos. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Manufatura classe mundial**: conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001. 232 p.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. [S.l]: Ed. Newbury Park, 1990. 541 p.

PECQUEUR, B. Sistemas industriais localizados: o exemplo francês *Ensaios FEE* - **Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser**. Porto Alegre, v.14, n.1, p. 26-48, 1993.

PUGA, F. P. Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. **Textos para discussão 75**, Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

RANGAN, V. K.; COREY, R.; CESPEDES, F. Transaction Cost Theory: Inferences from Clinical Field Research on Downstream Vertical Integration. **Organization Science**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 454-475, 1993.

RIBAULT, Jean-Michel; MARTINET, Bruno ; LEBIDOIS, Daniel. **A Gestão das tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote Ltda., 1995. 294 p.

RICKETTS, M. **The Economics of Business Enterprise - New Aproaches to The Firm**. [S.l.]: The Harvester Press Publishing Group, 1987. 306 p.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 61, p. 0-54, oct., 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Cultura da cooperação. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/redesdeempresas.asp>. Acesso em: 12 out. 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Observatório SEBRAE, 1º semestre,** 2005.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, [S.l.], v. LII, n. 2, p. 737-783, june, 1997.

SILVA, Christian Luiz. Competitividade mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE Business**, [S.n.], v. 4, n. 1, p 35-48, jan./abr. 2001.

SOARES, M. M. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília: SEBRAE, 1994. 50 p.

SPROESSER, Renato Luiz. Varejo Competitivo. Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto G. (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999. v.3, p.19-32.

THEISS, José Reinaldo. Perfil da Visão Sistêmica, Posicionamento e Foco dos Empresários Ligados ao Ramo Têxtil de Blumenau. 2004. 129 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

VISCONTI, Gabriel R. Arranjos cooperativos e o novo paradigma econômico. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 317-44, dez. 2001.

ZACCARELLI, S. B. ; A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico, **Revista de Administração de Empresas Light**, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 21-26, 1995.

ZALESKI, João Neto **Formação e desenvolvimento de Redes Flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

ZAWISLAK Paulo. A.; RUFFONI, Janaína P.; VIEIRA, Cristina. R. B. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS**. Coord. Castilhos, C. C., Porto Alegre: FEE, SEDAI, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Entre o Mercado e a Hierarquia: Análise de Casos de Quebra contratual no Agribusiness. In: CONGRESSO DA SOBER - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, XXXIV. 1996, Aracaju, SE. **Anais**. [S.l: s.n.], 1996, p. 671-688.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Agri-System Management: Recent Developments and Applicability of the Concept. In: FIRST BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRI-CHAIN MANAGEMENT. 1997, Ribeirão Preto, SP. **Paper**. São Paulo: FEA/USP, nov., 1997, p. 18-38.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics Institutions of Capitalism**. The Free Press. [S.l.: s.n.], 1985, 445 p.

WILLIAMSON, O. E.Trasaction-cost economies: the governance of contractual relations, In: BUCKLEEY, P. J.; MICHIE, J. **Firms, Organizations and Contracts – a reader in industrial organization**. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista semi-estruturada – empresas em rede

Explicar o objetivo do estudo aos proprietários e sua importância da contribuição do entrevistado no fornecimento de informações.

Ficha de identificação das empresas

Nome da empresa:
Nome dos sócios proprietários:
Qual a atividade eles exercem na empresa:
Qual o número de funcionários:
Ramo de atividade:
Tempo de funcionamento:
Breve história da empresa isolada:
Breve história depois que funcionou na rede:
Como conheceu o tema rede:
Que motivos levaram a agregar-se a uma rede?
Que vantagens foram obtidas?
Que dificuldades forma observadas na relação empresa – rede?
A rede possui um contrato de adesão?
Possui regulamento ou normas de funcionamento?

ÍNDICES DE COMPETITIVIDADE

- Lucratividade
- Concorrência (percepção e formas de relacionamento)
- Crescimento
- Saúde financeira
- Tamanho do espaço físico m2

- Existe a separação entre a marca da empresa e a marca da rede? Qual identidade prevalece?
- Volume de venda
- Inovação

LONGEVIDADE

- Preocupação com o aspecto da sucessão
- Constam do contrato social formas de sucessão
- Crises superadas

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista semi-estruturada – empresas independentes

Explicar o objetivo do estudo aos proprietários e sua importância da contribuição do entrevistado no fornecimento de informações.

Ficha de identificação das empresas

Nome da empresa:
Nome dos sócios proprietários:
Qual a atividade eles exercem na empresa:
Qual o número de funcionários:
Ramo de atividade:
Tempo de funcionamento:
Breve história da empresa:
Você já ouviu falar de rede de empresa, centrais de negócios?

COMPETITIVIDADE

- Lucratividade
- Concorrência (percepção e formas de relacionamento)
- Crescimento
- Saúde financeira
- Tamanho do espaço físico m2
- As empresas têm uma “marca” como identidade própria?
- Volume de venda
- Inovação

LONGEVIDADE

- Preocupação com o aspecto da sucessão
- Constam do contrato social formas de sucessão
- Crises superadas

APÊNDICE C - Ficha de Entrevista

Nº. Entrevista: Data:

Nome do Entrevistado: Cargo:

Nome da empresa: Atua em rede?

Data da fundação:

Fatos relevantes na composição legal (sucessão, aquisição...):

Número de funcionários:

Roteiro de Entrevista

Competitividade e longevidade em empresas que atuam ou não em rede

1) Faça uma breve trajetória da organização (contexto da fundação da empresa e principais períodos de crescimento, sucessos e insucesso).

2) De que maneira a empresa enfrentou períodos de crises? Ilustre por meio de casos as decisões tomadas para superá-las.

3) Você identifica alguma estratégia que auxiliou a dar maior sobrevida à organização?

4) Contextualize o segmento de farmácia em termos da competitividade do setor.

5) Quais as estratégias utilizadas para aumentar a competitividade da organização?

6) Quais são as principais dificuldades (mercado, agências reguladoras, leis...) que afetam a competitividade da empresa?

7) Em sua opinião, o que leva uma organização do setor de farmácia a atuar ou não em rede?

8) Em termos competitivos quais seriam as vantagens e desvantagens de se trabalhar ou não em rede?

9) Como o fato de trabalhar em rede pode afetar a longevidade de uma organização do segmento de farmácia?

10) Quais as perspectivas futuras para o segmento e de que maneira ela pode influenciar na competitividade e longevidade de sua organização?

11) Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que pela sua participação, sua visão seja importante para o tipo de estudo que estamos fazendo.

ANEXO

ANEXO D - INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor - Produtos Farmacêuticos

Período: 1998 a 2006

Base: Dez/93 =100

Mês	Número Índice Dez/93=100	Variação percentual em relação ao mês anterior	Variação percentual acumulada no ano	Variação percentual acumulada em 12 meses
Jan/98	1336,23	1,58%	1,58%	10,49%
Fev/98	1348,12	0,89%	2,48%	10,80%
Mar/98	1361,06	0,96%	3,47%	11,03%
Abr/98	1376,85	1,16%	4,67%	11,42%
Mai/98	1393,37	1,20%	5,92%	10,69%
Jun/98	1399,78	0,46%	6,41%	9,99%
Jul/98	1412,24	0,89%	7,36%	10,45%
Ago/98	1421,70	0,67%	8,08%	11,00%
Set/98	1425,25	0,25%	8,35%	11,08%
Out/98	1436,94	0,82%	9,24%	11,53%
Nov/98	1451,89	1,04%	10,37%	11,58%
Dez/98	**1476,57**	**1,70%**	**12,25%**	**12,25%**
Jan/99	1486,61	0,68%	0,68%	11,25%
Fev/99	1501,18	0,98%	1,67%	11,35%
Mar/99	1538,11	2,46%	4,17%	13,01%
Abr/99	1575,33	2,42%	6,69%	14,42%
Mai/99	1619,75	2,82%	9,70%	16,25%
Jun/99	1651,50	1,96%	11,85%	17,98%
Jul/99	1677,92	1,60%	13,64%	18,81%
Ago/99	1707,79	1,78%	15,66%	20,12%
Set/99	1709,84	0,12%	15,80%	19,97%
Out/99	1716,68	0,40%	16,26%	19,47%
Nov/99	1718,91	0,13%	16,41%	18,39%
Dez/99	**1717,88**	**-0,06%**	**16,34%**	**16,34%**
Jan/00	1730,08	0,71%	0,71%	16,38%
Fev/00	1730,77	0,04%	0,75%	15,29%
Mar/00	1729,38	-0,08%	0,67%	12,44%
Abr/00	1724,89	-0,26%	0,41%	9,49%
Mai/00	1722,99	-0,11%	0,30%	6,37%
Jun/00	1744,36	1,24%	1,54%	5,62%
Jul/00	1755,00	0,61%	2,16%	4,59%
Ago/00	1754,65	-0,02%	2,14%	2,74%
Set/00	1749,38	-0,30%	1,83%	2,31%
Out/00	1747,28	-0,12%	1,71%	1,78%
Nov/00	1738,37	-0,51%	1,19%	1,13%
Dez/00	**1735,07**	**-0,19%**	**1,00%**	**1,00%**
Jan/01	1737,50	0,14%	0,14%	0,43%
Fev/01	1768,95	1,81%	1,95%	2,21%

Mar/01	1789,82	1,18%	3,16%	3,49%
Abr/01	1792,33	0,14%	3,30%	3,91%
Mai/01	1782,47	-0,55%	2,73%	3,45%
Jun/01	1748,42	-1,91%	0,77%	0,23%
Jul/01	1738,28	-0,58%	0,19%	-0,95%
Ago/01	1730,29	-0,46%	-0,28%	-1,39%
Set/01	1730,29	0,00%	-0,28%	-1,09%
Out/01	1730,29	0,00%	-0,28%	-0,97%
Nov/01	1736,69	0,37%	0,09%	-0,10%
Dez/01	**1771,77**	**2,02%**	**2,12%**	**2,12%**
Jan/02	1779,92	0,46%	0,46%	2,44%
Fev/02	1812,31	1,82%	2,29%	2,45%
Mar/02	1842,40	1,66%	3,99%	2,94%
Abr/02	1848,11	0,31%	4,31%	3,11%
Mai/02	1842,56	-0,30%	4,00%	3,37%
Jun/02	1838,51	-0,22%	3,77%	5,15%
Jul/02	1847,52	0,49%	4,28%	6,28%
Ago/02	1852,14	0,25%	4,54%	7,04%
Set/02	1848,80	-0,18%	4,35%	6,85%
Out/02	1846,96	-0,10%	4,24%	6,74%
Nov/02	1854,71	0,42%	4,68%	6,80%
Dez/02	**1960,99**	**5,73%**	**10,68%**	**10,68%**
Jan/03	2005,89	2,29%	2,29%	12,70%
Fev/03	2009,75	0,19%	2,49%	10,89%
Mar/03	2100,39	4,51%	7,11%	14,00%
Abr/03	2160,88	2,88%	10,19%	16,92%
Mai/03	2165,50	0,21%	10,43%	17,53%
Jun/03	2159,65	-0,27%	10,13%	17,47%
Jul/03	2164,49	0,22%	10,38%	17,16%
Ago/03	2168,52	0,19%	10,58%	17,08%
Set/03	2180,88	0,57%	11,21%	17,96%
Out/03	2196,58	0,72%	12,01%	18,93%
Nov/03	2192,41	-0,19%	11,80%	18,21%
Dez/03	**2201,83**	**0,43%**	**12,28%**	**12,28%**
Jan/04	2217,91	0,73%	0,73%	10,57%
Fev/04	2211,12	-0,31%	0,42%	10,02%
Mar/04	2223,37	0,55%	0,98%	5,86%
Abr/04	2287,63	2,89%	3,90%	5,87%
Mai/04	2341,84	2,37%	6,36%	8,14%
Jun/04	2348,96	0,30%	6,68%	8,77%
Jul/04	2352,34	0,14%	6,84%	8,68%
Ago/04	2351,87	-0,02%	6,81%	8,46%
Set/04	2349,29	-0,11%	6,70%	7,72%
Out/04	2352,81	0,15%	6,86%	7,11%
Nov/04	2355,63	0,12%	6,99%	7,45%
Dez/04	**2357,52**	**0,08%**	**7,07%**	**7,07%**
Jan/05	2362,47	0,21%	0,21%	6,52%
Fev/05	2361,29	-0,05%	0,16%	6,79%
Mar/05	2360,34	-0,04%	0,12%	6,16%
Abr/05	2437,76	3,28%	3,40%	6,56%

Mai/05	2481,64	1,80%	5,27%	5,97%
Jun/05	2479,66	-0,08%	5,18%	5,56%
Jul/05	2481,15	0,06%	5,24%	5,48%
Ago/05	2488,09	0,28%	5,54%	5,79%
Set/05	2498,05	0,40%	5,96%	6,33%
Out/05	2505,04	0,28%	6,26%	6,47%
Nov/05	2503,79	-0,05%	6,20%	6,29%
Dez/05	**2510,05**	**0,25%**	**6,47%**	**6,47%**
Jan/06	2516,82	0,27%	0,27%	6,53%
Fev/06	2521,61	0,19%	0,46%	6,79%
Mar/06	2523,37	0,07%	0,53%	6,91%
Abr/06	2575,10	2,05%	2,59%	5,63%
Mai/06	2609,35	1,33%	3,96%	5,15%
Jun/06	2617,44	0,31%	4,28%	5,56%
Jul/06	2623,07	0,22%	4,50%	5,72%
Ago/06	2620,10	-0,11%	4,38%	5,31%
Set/06	2622,59	0,10%	4,48%	4,99%
Out/06	2624,95	0,09%	4,58%	4,79%
Nov/06	2624,17	-0,03%	4,55%	4,81%
Dez/06	**2629,94**	**0,22%**	**4,78%**	**4,78%**

Fonte: INPC - Produtos Farmacêuticos - IBGE

ANEXO E - Farmácias e Drogarias no Brasil por Conselho Regional de Farmácia – (Dezembro de 2005)

CRF	QUANTIDADE
AL	923
AM/RR	634
BA	3.725
CE	1.982
DF	1.029
ES	1.434
GO	2.384
MA	2.280
MG	8.297
MS	1.187
MT	1.454
PA/AP	1.877
PB	1.365
PE	2.664
PI	1.124
PR	4.945
RJ	5.903
RN	1.355
RO/AC	685
RS	5.734
SC	3.281
SE	324
SP	19.074
TO	529
TOTAL	**74.189**

Fonte: Comissão de Fiscalização - Conselho Federal de Farmácia

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo