



**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**ESTRUTURAÇÃO, GESTÃO E GOVERNANÇA DE REDES DE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: um estudo no varejo farmacêutico  
da região metropolitana de Belo Horizonte**

**Paulo Sérgio Martins Alves**

**Belo Horizonte**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Paulo Sérgio Martins Alves**

**ESTRUTURAÇÃO, GESTÃO E GOVERNANÇA DE REDES  
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO  
VAREJO FARMACÊUTICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
BELO HORIZONTE**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Fumec de Belo Horizonte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof.º Dr. Daniel Jardim Pardini**

**Belo Horizonte**

**2008**

**Paulo Sérgio Martins Alves**

Estruturação, Gestão e Governança de Redes de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo no Varejo Farmacêutico da Região Metropolitana de Belo Horizonte

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Fumec de Belo Horizonte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Daniel Jardim Pardini**

---

**Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini (Orientador) – FUMEC**

**Gláucia Maria Vasconcelos Vale**

---

**Profa. Dra. Gláucia Maria Vasconcelos Vale – PUC-MG**

**Luiz Antônio Antunes Teixeira**

---

**Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira**

A Deus, por me conceder o dom da inteligência, do discernimento, e principalmente o dom da vida.

À minha família, pela ajuda, compreensão, paciência, incentivo, força mental e todo o seu amor. Pois sempre tiveram uma palavra de estímulo para que a caminhada fosse menos penosa.

Aos especiais amigos que foram absolutamente imprescindíveis na ajuda e apoio prático para que esse sonho fosse realizado.

Aos Mestres que acreditaram na possibilidade do projeto

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Daniel Jardim Pardini, meu orientador e incentivador neste trabalho, por ter me acolhido com tanta perseverança e tendo guiado o meu crescimento intelectual e como pesquisador nestes dois anos.

Aos Mestres do Curso de Mestrado da Universidade FUMEC, e muito particularmente ao Prof. Dr. Luiz Antonio Antunes Teixeira, Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki, Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva e ao Prof. Dr. Afrânio Carvalho Aguiar.

Aos colegas do mestrado pelo incentivo constante e força mental positiva para que este projeto fosse viabilizado.

Aos meus pais, que sempre acreditaram no sucesso de todos os caminhos que optei trilhar.

A equipe da secretaria do mestrado, que nunca deixou de apoiar no que fosse possível para que esse projeto de concretizasse.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me apoiaram, incentivaram, orientaram, e ajudaram para que este meu sonho fosse concretizado.

## RESUMO

Este estudo analisa a estruturação, as motivações, os mecanismos de governança e a governança gestora de redes de cooperação de pequenas e médias empresas (PMEs) do varejo farmacêutico. No contexto do ambiente organizacional o formato de redes tem sido cada vez mais utilizado pelas empresas no sentido de aumentar a competitividade ou mesmo contornar situações que envolvem a própria sustentabilidade da organização. Em se tratando do segmento de pequenos e médios empreendimentos são ainda escassos os estudos empíricos que investigam a dinamicidade da gestão dos arranjos cooperativos. O trabalho busca ampliar os conhecimentos existentes sobre estratégias cooperativas em PMEs resgatando o conceito de governança gestora proposto por Kwasnicka (2006). A literatura utilizada nesta dissertação abordou as concepções e justificativas para a formação de alianças estratégicas e, dentro desse escopo, os conceitos, tipologias, mecanismos de governança e gestão de redes. Para a realização da pesquisa foram analisadas duas redes de cooperação do setor varejista de farmácias e drogarias, situadas nas cidades que compõem a região metropolitana de Belo Horizonte. Foram utilizados na pesquisa os métodos de estudos comparativos de casos e análise de conteúdo. Entre os resultados encontrados no estudo cabe destacar os aspectos motivacionais de sobrevivência e aumento da competitividade das PMEs para fazerem parte da rede. O estudo revela também que as redes utilizam os mecanismos normativos de governança para: a) controlarem a entrada de novos associados; b) elegerem os representantes da diretoria e conselhos; c) perdurarem nos cargos eletivos e; d) fiscalizar e prestar contas dos arranjos cooperativos. Em relação a governança gestora das redes, a administração faz tanto a intermediação das relações intraorganizacionais como a gestão da interação entre seus integrantes e os subsistemas interessados (*stakeholders*) nas atividades do formato organizacional.

Palavras-chave: redes, pequenas e médias empresas, mecanismos de governança, governança gestora.

## ABSTRACT

The present study examines the structuring, motivations, mechanisms of governance and managing governance of cooperation networks involving small and medium enterprises (SB) of the retail pharmacy sector. In the context of the organizational environment the format of networks has been increasingly used by companies to improve the competitiveness or even circumvent situations involving the very sustainability of the organization. Regarding the segment of small and medium enterprises there is still a lack of empirical studies investigating the dynamics of the management of cooperative arrangements. The aim of this paper is to expand the existing knowledge of cooperative strategies involving SB rescuing the concept of managing governance proposed by Kwasnicka (2006). The literature used in this dissertation dealt with the concepts and justifications for the implementation of strategic partnerships and, within that scope, the concepts, types, mechanisms of governance and management of networks. To conduct the survey, two cooperation networks of the retail pharmacy and drugstore sector, located in cities that make up the metropolitan region of Belo Horizonte were analyzed. The methods for comparative studies of cases and analysis of content were used in the research. Among the outcomes found along the study, the motivational aspects of survival and the increase of competitiveness of SB in order to become part of the network must be highlighted. The study also shows that the networks use the regulatory mechanisms of governance to: a) control the ingress of new members; b) elect the boards of directors and counselors c) continuing in the elective positions and, d) inspect and report the accounts of the cooperative partnerships. Regarding the managing governance of the networks, the administration carries out the intermediation of relations among the organizations as well as the management of the interaction between its members and subsystems (stakeholders) interested in the activities of the organizational format.

**Keywords:** networks, small and medium enterprises, mechanisms of governance, managing governance.

**LISTAS DE TABELAS**

<b>TABELA 1</b>	<b>Identificação e quantificação dos entrevistados nas redes.....</b>	<b>45</b>
-----------------	---	-----------

**LISTAS DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b>	<b>Justificativas para formação de alianças estratégicas.....</b>	<b>20</b>
<b>QUADRO 2</b>	<b>Tipos de alianças estratégicas.....</b>	<b>21</b>
<b>QUADRO 3</b>	<b>Tipos de alianças com base na finalidade estratégica.....</b>	<b>22</b>
<b>QUADRO 4</b>	<b>Motivações para a formação de redes.....</b>	<b>26</b>
<b>QUADRO 5</b>	<b>Papéis exercidos pelo gestor nas redes.....</b>	<b>30</b>
<b>QUADRO 6</b>	<b>Tipos de redes com base nos níveis formais e informais de coordenação.....</b>	<b>32</b>
<b>QUADRO 7</b>	<b>Tipologias de redes de empresas.....</b>	<b>33</b>
<b>QUADRO 8</b>	<b>Dimensões de estudos sobre governança.....</b>	<b>34</b>

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ABCFARMA</b>	<b>Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico</b>
<b>IMS</b>	<i>Intercontinental Marketing Services</i>
<b>OCDE</b>	<b>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico</b>
<b>IBGC</b>	<b>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa</b>
<b>SLU-PBH</b>	<b>Serviço de Limpeza Urbana da Prefeitura de Belo Horizonte</b>
<b>CNPJ</b>	<b>Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica</b>
<b>RDC</b>	<b>Resolução da Diretoria Colegiada - ANVISA</b>
<b>ANVISA</b>	<b>Agência Nacional de Vigilância Sanitária</b>
<b>SNGPC</b>	<b>Sistema Nacional de Gestão dos Produtos Controlados</b>
<b>UVMG</b>	<b>União dos Varejistas de Minas Gerais</b>
<b>SICOFARMA-MG</b>	<b>Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais</b>
<b>OTC</b>	<b>Order-the-counter</b>
<b>CFF</b>	<b>Conselho Federal de Farmácia</b>

## **LISTA DE APÊNDICES**

**APÊNDICE A**      **Capa de identificação do roteiro de entrevistas**

**APÊNDICE B**      **Roteiro de Entrevistas**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Justificativas e problema de pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Alianças estratégicas.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 Tipos de alianças estratégicas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Redes cooperativas de empresas.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Motivações para o alinhamento em rede.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2 Estruturação, relações de confiança e papéis dos atores das redes.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3 Tipologia das redes.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Governança e gestão em redes de empresas.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.1 Mecanismos de Governança.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2 Governança gestora das redes.....</b>	<b>39</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.1 Métodos de investigação.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Universo e amostra da pesquisas.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Coleta de Dados.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Análise do Dados.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4.1 Análise Temática.....</b>	<b>46</b>
<b>4 O SEGMENTO DE VAREJO FARMACÊUTICO NO BRASIL.....</b>	<b>48</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Análise dos resultados da Rede Alfa e da Rede Beta.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1.1 Rede Alfa.....</b>	<b>50</b>

5.1.1.1 <u>Antecedentes do início de operação da Rede Alfa</u> .....	50
5.1.1.2 <u>Motivações para integrar a Rede Alfa</u> .....	52
5.1.1.3 <u>Seleção de novos associados</u> .....	54
5.1.1.4 <u>Estrutura e mecanismos de governança</u> .....	57
5.1.1.5 <u>Aspectos da governança gestora da Rede Alfa</u> .....	59
5.1.2 <i>Rede Beta</i> .....	68
5.1.2.1 <u>Antecedentes do início de operação da Rede Beta</u> .....	68
5.1.2.2 <u>Motivações para integrar a Rede Beta</u> .....	69
5.1.2.3 <u>Seleção de novos associados</u> .....	70
5.1.2.4 <u>Estrutura e mecanismos de governança</u> .....	73
5.1.2.5 <u>Aspectos da governança gestora da Rede Beta</u> .....	77
5.2 <i>Análise comparativa entre a Rede Alfa e a Rede Beta</i> .....	82
5.2.1 <i>Contextualização das Redes Alfa e Beta</i> .....	82
5.2.2 <i>Motivações</i> .....	83
5.2.3 <i>Processo de seleção de novos associados</i> .....	84
5.2.4 <i>Estrutura e mecanismos de governança</i> .....	85
5.2.5 <i>Aspectos da governança gestora da rede</i> .....	85
6 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	87
6.1 <b>Conclusões</b> .....	87
6.2 <b>Limitações e recomendações para futuras pesquisas</b> .....	89
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	91
<b>APÊNDICE A – Capa de Identificação do roteiro de entrevistas</b> .....	95
<b>APÊNDICE B – Roteiro semi-estruturado para a entrevista</b> .....	96

*“Você me acha um homem lido, instruído?”  
“Com certeza”, respondeu Zi-gong. “Não é?”  
“De jeito nenhum”, replicou Confúcio.  
“Simplesmente consegui achar o fio da meada”  
Sima Qian, Confúcio.*

## 1. INTRODUÇÃO

Com a crescente reestruturação produtiva e os movimentos que as empresas têm empreendido na busca de posicionamentos estratégicos, nas últimas décadas tem aumentado os estudos que tratam de estratégias cooperativas. No mundo corporativo as grandes organizações iniciaram os processos de cooperação como forma de aumentar a competitividade, expandir os negócios para outros países ou mesmo implantar novas tecnologias.

O acirramento da competitividade e a diminuição de participação das pequenas e médias empresas nos mercados contribuíram para que essas organizações também iniciassem mobilizações no sentido de se agruparem para fazer frente a essa nova tendência. Assim, aumentaram substancialmente as pesquisas que tratam de arranjos cooperativos em pequenas e médias empresas (PMEs). Em especial na literatura brasileira sedimentou-se recentemente as pesquisa em redes estratégicas (Amato Neto, 2000; Baldim e Lopes, 2002; Balestrin e Arbage, 2007; Carrão, 2004; Tondolo e Schneider, 2004; Vale 2006). São estudos que focam os benefícios de se atuar em rede e os fatores essenciais para o sucesso desses empreendimentos.

Paralelo às pesquisas que registram as vantagens das redes em PMEs, a temática de governança em arranjos cooperativos também tem ganhado espaço na área de administração. No entanto, são interessantes os estudos que buscam alinhar gestão e governança em formatos organizacionais com ênfase em cooperação. A presente dissertação busca suprir um pouco desta lacuna e ampliar os conhecimentos acerca da dinâmica entre estes dois construtos.

Propõe-se estudar mais detidamente as redes de cooperação do segmento de varejo farmacêutico. O mercado de varejo talvez seja um dos setores da economia em que a competição se apresente mais acirrada nos últimos anos. Além das grandes organizações mostrarem-se extremamente organizadas, as PMEs têm se mobilizado para não perderem terreno e mesmo sobreviverem no mercado que atende diretamente o consumidor final. Em se tratando do segmento varejista de farmácias e drogarias, é relevante a presença deste setor na economia brasileira.

De acordo com o ABCFARMA – Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (2007) estima-se existir no varejo farmacêutico brasileiro acima de 50.000 pontos comerciais com um nível de empregabilidade direta estimada em torno de 350.000

pessoas. Outro dado importante é que, no mercado brasileiro no ano de 2007 foi transacionado o valor de R\$ 24,1 bilhões, somente com medicamentos monitorados pelo *IMS – Intercontinental Marketing Services* (2008).

### **1.1 Justificativas e problema de pesquisa**

Alguns autores afirmam que ambientes competitivos e de rápidas transformações são os mais propícios para o funcionamento das redes organizacionais (KWASNICKA, 2006, CHILD et. al., 2005). Ao contrário do que se sucede em mercados protegidos e com poucos competidores, em ambientes de intensa competição a formação de redes de pequenas e médias empresas pode viabilizar um melhor posicionamento estratégico no mercado (TONDOLO *et al.*, 2004) e o alinhamento dessas organizações em torno de objetivos comuns.

As dificuldades maiores para a viabilização das redes residem na estruturação dos mecanismos de governança e gestão do arranjo cooperativo (KWASNICKA, 2006, CHILD et. al., 2005). Grande parte da literatura de redes de pequenas e médias empresas acaba focando nas motivações das estratégias cooperativas, negligenciando as dificuldades de estruturação e gerenciamento de novos formatos organizacionais de se estabelecer mecanismos de governança e da gestão propriamente dita das redes organizacionais (SCHERER, 2007).

Um dos dilemas presentes na estruturação de uma rede diz respeito à etapa que antecede a sua formação. É nesse momento que são realizadas as primeiras ações em conjunto, a estrutura ainda é bastante simples e as ações normalmente são voltadas para o atendimento dos objetivos iniciais do estabelecimento da rede de cooperação (AHLSTRÖM-SODERLING, 2003). São questões que envolvem a prospecção das empresas pretendentes a integrar o arranjo cooperativo e as estratégias para sensibilizar essas organizações em relação aos benefícios da cooperação de maneira a atraí-las para comporem o arranjo organizacional. Essas atividades de divulgação e aliciamento das empresas de um determinado setor que precedem a estruturação de uma rede de parceiros são ainda pouco exploradas nos estudos de estratégias cooperativas.

A segunda dificuldade evidenciada nos estudos de redes cooperativas em PMEs retrata as dificuldades de gestão do arranjo organizacional. Apesar de as redes de negócios estarem se constituindo em um grande fenômeno moderno, os aspectos de gerenciamento das redes não tem recebido a devida atenção dos estudiosos do assunto (KWASNICKA, 2006).

Uma possível dificuldade detectada na gestão de alianças estratégicas refere-se a ausência de coordenação gerencial, que pode vir a colaborar para a dispersão e desinteresse dos atores que compõem o arranjo cooperativo (CHILD et. al., 2005). A falta de coordenação ou excesso de concentração de poder na gestão da rede acaba causando desmotivação por parte de seus integrantes.

Também é motivo de atenção o relacionamento entre os componentes da rede com a administração central e as relações de oportunismo e falta de confiança gerada na gestão do arranjo. Tais fatores podem aumentar os custos de governança das atividades da rede, além de contribuírem para gerar um ambiente de desconfiança entre os componentes do arranjo cooperativo (SCHERER, 2007).

Outro assunto que recentemente tem interessado aos acadêmicos é a inserção da temática governança em arranjos cooperativos; quais os mecanismos de governança que de fato contribuem para a integração das diversas unidades que participam das redes organizacionais (MARTINEZ e JARILLO, 1989; GRANDORI e SODA, 1995 e KWASNICKA, 2006). Nesta empreitada será utilizado o conceito de governança gestora proposta por Kwasnicka (2006). De acordo com esta concepção a gestão da rede funcionaria como elemento de intermediação das relações intra e interorganizacionais entre os membros da rede e os demais *stakeholders*. Com esta pesquisa intenciona-se suprir um pouco das lacunas existentes no entendimento da gestão e governança de redes em arranjos destinados a abrigar pequenas e médias empresas.

Conforme já relatado anteriormente, a proposta é estudar o segmento de varejo farmacêutico, não só pelo incremento da competitividade que tem levado as PMEs a se agruparem em novos formatos organizacionais, como também pela relevância do setor na economia. Assim, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa:

**Quais as estratégias de estruturação, governança e gestão que atendem às necessidades dos integrantes das redes de pequenas e médias empresas no setor de varejo farmacêutico?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Analisar a estruturação, os mecanismos de governança e a governança gestora nas redes de cooperação de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte.

### ***1.2.2 Específicos***

- a) Realizar pesquisa bibliográfica acerca da literatura das motivações e estruturação das redes organizacionais, bem como da gestão e mecanismos de governança em arranjos cooperativos de pequenas e médias empresas;
- b) Analisar em cada uma das redes as facilidades e dificuldades de estruturação dos mecanismos de governança e governança gestora praticados nesses arranjos cooperativos;
- c) Fazer uma análise comparativa dos mecanismos de estruturação, governança e governança gestora das redes pesquisadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo resgata a literatura de estratégias cooperativas evidenciando os conceitos de aliança estratégica, as justificativas para a formação de alianças e os tipos de arranjos cooperativos. Em seguida são evidenciadas as concepções de rede e as motivações para sua utilização. São descritas as bases de estruturação das redes, tipologias e papéis dos seus principais atores. A pesquisa bibliográfica aborda também os mecanismos de governança e gestão de redes.

### 2.1 Alianças Estratégicas

Neste tópico são definidos os conceitos de aliança estratégica, as justificativas para participar de um arranjo cooperativo e as tipologias encontradas na literatura de aliança. Os estudos que tratam das alianças estratégicas se justificam no sentido de contextualizar as motivações que levam as empresas a adotarem estratégias cooperativas e de situar as redes nas classificações existentes de arranjos cooperativos.

Segundo Castells (2006) as alianças referem-se a um modelo organizacional que interliga empresas. São consideradas estratégicas em função de serem formadas com o propósito de ajudar as organizações a atingirem seus objetivos. O aspecto estratégico está associado à definição das ações que orientam a gestão e estruturam as atividades a serem exercidas no arranjo cooperativo (LACOMBE e HEILBORN, 2003). Para Dyer *et al.* (2001) a aliança estratégica é o caminho mais rápido para a organização acessar recursos e habilidades encontradas em outras empresas. A aliança se viabiliza quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir objetivos estratégicos comuns ou complementares, mantendo a autonomia de gestão e outros interesses em áreas afins (AAKER, 2001, CHILD *et al.*, 2005). Nesse novo formato organizacional as empresas compartilharão os riscos e os ganhos derivados da aliança (LEWIS, 1992).

Cenários turbulentos de alta competitividade e intensas mudanças antecipam o ambiente propício à formação de alianças. Em geral, são situações em que persiste a diminuição da participação no mercado de empresas com deficiências nos recursos necessários à manutenção de um posicionamento estratégico. Essa vulnerabilidade da

organização em seu segmento, alinhado ao aumento da concorrência, acabam se traduzindo em estímulos para buscar o formato de arranjos cooperativos (CHILD et. al., 2005; RIBAUT et al., 1995).

Contractor e Lorange (1988) identificam sete justificativas para as organizações estabelecerem alianças (Quadro 1):

**QUADRO 1**  
**Justificativas para a formação de alianças estratégicas**

<b>Motivações</b>	<b>Descrição</b>
Reduzir riscos	Compartilhar investimentos em um novo negócio reduz os riscos de uma empresa, especialmente, se os demais integrantes da aliança possuem conhecimentos e conexões relevantes.
Possibilitar economia de escala e/ou racionalização	As economias de escala são facilitadas quando a empresa compartilha os níveis de produção com outras organizações.
Complementaridade de tecnologia	Dado os elevados custos de P&D e o potencial criativo que emerge da sinergia entre especialistas de duas ou mais empresas, a complementaridade envolvendo tecnologia pode diminuir as despesas em inovação.
Ter alternativas e resistir às pressões do mercado	A opção de integrar uma aliança estratégica pode postergar a sobrevivência da organização e realçar seu poder no mercado.
Superar barreiras governamentais ou de investimentos	Os governos de algumas economias emergentes requerem a parceria com firmas locais como condição para a instalação de empresas estrangeiras. Com a proliferação dos tratados bilaterais de investimento e a consolidação de mercados regionais e globais essas barreiras tendem a desaparecer favorecendo as relações interorganizacionais.
Facilitar a expansão internacional de empresas sem tradição no mercado externo	A aliança junto a organizações com experiência internacional pode auxiliar na expansão da empresa no mercado externo. Muitas pequenas e médias empresas têm internacionalizado suas atividades por meio de alianças com reconhecidas organizações de grande porte.

Gerar benefícios decorrentes da integração vertical	Uma das possibilidades de crescimento de uma organização refere-se às funções complementares exercidas na cadeia de valor das empresas participantes da aliança.
---	--

Fonte: Adaptado de Contractor e Lorange (1988).

Ribaut et al. (1995) complementam que as organizações ao decidirem fazer parte das alianças objetivam ocupar uma posição dominante no mercado, reforçar as redes de suprimentos e distribuição e desenvolver atividades complementares de pesquisa e inovação. O item seguinte aborda os tipos de alianças encontradas nos estudos de estratégias cooperativas.

### 2.1.1 Tipos de alianças estratégicas

São várias as classificações de alianças estratégicas encontradas na literatura. Aaker (1995) propõe estudar as alianças pelo seu grau de formalização. Os acordos cooperativos podem ganhar contornos tanto formais, quanto informais. Kanter (1990) classifica as alianças estratégicas de acordo com o objetivo, necessidades e demandas das organizações parceiras. A autora identifica três tipos de alianças. Ver (Quadro 2).

## QUADRO 2

### Tipos de alianças estratégicas

Tipo	Descrição
Aliança multi-organizacional de serviços ou consórcios	Neste tipo de aliança forma-se um grupo de organizações, normalmente empresas de um mesmo segmento, para criar uma nova entidade no sentido de atender as necessidades comuns das empresas. A autora cita como exemplo de alianças multiorganizacionais os consórcios formados por empresas de um mesmo segmento que intencionam participar de mega-projetos internacionais na área de construção civil.
Aliança oportunística ou <i>joint</i>	Essa aliança possibilita as organizações oportunidades para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata ou temporária. Exemplo: atividades de Pesquisa & Desenvolvimento entre empresas de vários países.

<i>venture</i>	
Aliança de parceria envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários	Nessa aliança persiste o envolvimento de vários parceiros nos diferentes estágios de criação de valor do arranjo cooperativo. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, clientes e funcionários.

Fonte: Adaptado de Kanter (1990).

Similar a Kanter (1990), Child, Faulkner e Tallman (2005) dividem as alianças pela natureza estratégica da parceria. Os autores sugerem cinco tipos de alianças. Ver (Quadro 3).

### QUADRO 3

#### Tipos de alianças com base na finalidade estratégica

Tipo	Descrição
Alianças para a expansão internacional	Derivam de situações em que a empresa tem pouco conhecimento das condições externas locais ou onde os regulamentos do governo no exterior requerem parcerias com companhias locais. Um exemplo que ilustra este tipo de arranjo são as <i>joint ventures</i> , estabelecidas para superar barreiras de comércio e investimentos, ou mesmo para facilitar a expansão internacional inicial em territórios de riscos elevados.
Parcerias verticais	São alianças entre empresas que operam em dois estágios sucessivos dentro da mesma cadeia de valor. São formadas geralmente para conseguir vantagens de integração vertical. Envolve a racionalização e especialização de competências, bem como, o compartilhamento de custos no desenvolvimento de novas tecnologias.
Aliança complementar	Podem combinar competências complementares. Possibilitam a diversificação de atividades e outras complementaridades em situações de elevada competitividade. Formada geralmente para conseguir sinergias potenciais.
Aliança de suprimento	Formada para conseguir economias de escala na aquisição de matéria prima. Gera ganho no poder de barganha e diminui custos e riscos.

compartilhado	
Aliança de concentração	A complementaridade das atividades das empresas parceiras permite aumentar a capacidade de competição das mesmas.

Fonte: Adaptado de Child, Faulkner e Tallman (2005).

Entre as diversas abordagens de alianças, as redes, tema principal desta dissertação, será objeto de estudo no item que se segue.

## 2.2 Redes cooperativas de empresas

Para Castells (2006) os sistemas organizacionais e os próprios aspectos culturais emanados do mundo corporativo têm como pilares as manifestações expressadas pelas redes de pessoas e grupos que vivenciam ou são afetadas pelas organizações. A estrutura de relações cooperativas e estruturais possibilita a formação de um “capital relacional” e social, que compreende um novo tipo de ativo representado pelo conjunto de recursos fornecidos pelas redes de usufruto de seus detentores (VALE, 2007, p.19). Tais recursos garantem acesso a informações e permitem transpor distâncias sociais e estabelecer pontes com outros atores. O capital relacional em um dado território é representado pelo conjunto de recursos - laços, conexões e relacionamentos nos âmbitos local e externo das empresas. Vale (2007) revela que esses ativos, em interação com outros tipos de recursos produtivos, condicionam a evolução do próprio território e a pujança competitiva das empresas.

Segundo Vale (2006), o movimento de uma estrutura tradicional típica das empresas brasileiras possui ênfase em normas, hierarquias, autoridade centralizada e fronteiras organizacionais bem definidas. Essa estrutura ao migrar para uma estrutura de redes onde imperam as relações de confiança recíproca, o compartilhamento de propósitos e a cooperação, traz inúmeros desafios e dificuldades para serem consolidadas. “A transição de uma estrutura tradicional para uma estrutura de redes perpassa pela presença de um novo agente social ou também denominado empreendedor coletivo (VALE, 2006)”. Seu papel seria gerar e explorar as sinergias decorrentes da ação coletiva, em particular no contexto das pequenas empresas. O empreendedor coletivo desenvolve um papel fundamental na rede ao atuar nos espaços interorganizacionais emergentes, nos quais se localizam as novas

oportunidades geradas pela necessidade de convergência, interface e interação entre os diferentes atores.

Outra concepção de rede associa o termo à interconexão de negócios. Em um sentido metafórico representaria uma teia de aranha ou rede de pesca (KWASNICKA, 2006), um conjunto de conexões estruturadas para absorver as oportunidades advindas do ambiente e se proteger de possíveis adversidades. Várias são as definições para redes de negócios. Grandori e Soda (1995) definem redes de negócios como formas de organização da atividade econômica que funcionam por meio de ações de coordenação e cooperação interorganizacionais. Essas relações, do ponto de vista econômico, baseiam-se em contratos formais ou informais firmados na estruturação da rede e na entrada de um novo integrante.

Tichy, Tushman e Fombrun (1979), apud Kwasnicka (2006), afirmam que a rede de negócios é uma unidade social com padrões relativamente estáveis de relacionamentos no tempo. Duas palavras aparecem com frequência nas definições desses autores: “relacionamento” e “alianças”. As redes seriam então, formas de organizar os relacionamentos entre os atores privilegiando a cooperação mútua e a flexibilização da estrutura funcional. Essa interação, todavia, não elimina a competição e os conflitos de idéias.

Uma rede de negócios pode envolver tanto pessoas como organizações. Para Carrão (2004), a multiplicidade dos formatos organizacionais existentes nos estudos de cooperação entre empresas impede uma homogeneidade conceitual. O autor busca esclarecer algumas definições trazendo os conceitos de empresas em rede, indústrias em rede e redes de empresas. Empresas em rede referem-se à configuração intra-organizacional como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação. Já o conceito de indústria em rede está relacionado aos padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. Redes de empresas, foco do presente trabalho, estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre organizações formalmente independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

As redes de empresas são, entre as novas formas organizacionais que operam em estruturas horizontais, as mais bem adaptadas às rápidas transformações externas (CHILD & MCGRATH, 2001). A concepção de Verschoore (2004) retrata a dinamicidade e benefícios oriundos das redes:

“[...] As redes são compreendidas com um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Tais particularidades garantem às redes interorganizacionais condições competitivas superiores aos padrões empresariais correntes.” (VERSCHOORE, 2004, p.25)

O formato diferenciado das redes permite às empresas participantes facilitarem as suas relações com o mercado. Do ponto de vista de Scherer (2007, p.18), as redes organizacionais podem ser consideradas um arranjo situado entre o mercado e a hierarquia (as empresas). “No mercado, as relações não são duradouras; são episódicas e motivadas por um propósito específico de transferência de bens e recursos, encerrando-se após a transação feita entre as empresas”. Na hierarquia, as relações são mais duradouras e não simples episódios específicos, não havendo na maioria das vezes, autonomia de decisão e gestão dos agentes. As redes se posicionaram entre o mercado e a hierarquia uma vez que têm alternativas tanto de atuar dentro do arranjo como de forma independente e diretamente no mercado.

A noção de “formas híbridas” pode vir a auxiliar no entendimento da dinâmica dos arranjos cooperativos. O termo “formas híbridas” organizacionais, onde se situa as redes, foi definido por Williamson (1996a) como aquelas estruturas situadas entre o mercado e a hierarquia. Quando comparada ao mercado, a forma híbrida sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. Quando comparada a hierarquia, sacrifica a cooperação em favor de uma maior intensidade de incentivos (WILLIAMSON, 1996a, p.108). As formas híbridas realçam a capacidade das firmas de lidarem com distúrbios advindos dos mercados. Por outro lado, um incremento da frequência dos distúrbios pode inviabilizar as formas híbridas, levando os agentes a preferirem os mercados ou hierarquias, que apresentam modos de adaptação para os quais não é necessário o consenso mútuo, que leva tempo para ser alcançado (WILLIAMSON, 1996a).

Grassi (2003, p.44) defende a terminologia “cooperação interfirmas” em vez de “formas híbridas” organizacionais. Segundo o autor, Williamson (1996a) ao conceituar forma híbrida enfatiza excessivamente as relações comerciais voltadas para acordos de preços, não incluindo outros arranjos inovadores, como as próprias estruturas cooperativas. Assim, seria importante considerar também os aspectos de formação e gestão destes formatos organizacionais. O tópico seguinte aborda as motivações para as organizações fazerem parte das redes de cooperação.

### 2.2.1 Motivações para o alinhamento em rede

As mudanças no ambiente externo das organizações servem como estímulos para as empresas buscarem as redes organizacionais. Para Child *et al.* (2005) entre as motivações para uma empresa alinhar-se a uma rede cooperativa figuram a ausência de recursos para adaptar-se a mudança e a oportunidade de dividir riscos e compartilhar custos de transação.

Os autores resgatam a teoria da dependência de recursos para justificar o ingresso de determinadas organizações em redes cooperativas. Nessas situações membros da rede podem apresentar funções complementares e sinérgicas que auxiliam na diminuição da dependência de recursos da organização, aumentando suas chances de sobrevivência no mercado.

Scherer (2007) e Grassi (2003) advogam que o momento da constituição da rede contempla a efetivação de uma visão de diferentes empresas que percebem no arranjo cooperativo uma oportunidade para o aumento da competitividade. Scherer (2007) acrescenta outras vantagens de fazer parte de uma rede como compartilhar compras, desenvolver campanhas conjuntas de marketing, centralizar a produção e estruturar um suporte administrativo comum para os integrantes do arranjo cooperativo.

Child, Faulkner e Tallman (2005) enumeram outras cinco motivações para a formação das redes (Quadro 4).

**QUADRO 4**  
**Motivações para a formação de redes**

Motivações	Descrição
Reduzir a incerteza	Os relacionamentos impessoais nos mercados são carregados de incerteza. As redes implicam no desenvolvimento de relacionamentos e assim seus atores se comprometem mais em termos da solidariedade mútua que auxiliam quando ocorrem problemas de natureza econômica.
Permitir flexibilidade	Em empresas verticalmente integradas os ganhos e a capacidade de produção ao serem previamente estabelecidos apresentam limitações na flexibilidade de realocação imediata de recursos, o que não ocorre nas redes.
Ganhar	Uma empresa quando integra numa rede pode ter estendida

capacidade	consideravelmente a sua capacidade de produção e distribuição com as potencialidades oferecidas pelos demais membros do arranjo.
Obter velocidade	Uma empresa ao se integrar numa rede, pode obter de forma mais rápida, vantagens das oportunidades que não existiam anteriormente.
Ter acesso à informação	Os membros da rede, ao contrário dos executivos de companhias integradas verticalmente, têm acesso a uma diversidade de informações e conhecimentos disponibilizados pela parceria.

**Fonte: Adaptado de Child, Faulkner e Tallman (2005)**

Ainda em relação às justificativas para integrar uma rede de empresas alguns autores retratam aspectos de natureza social e econômica. Balestrin e Arbage (2007) defendem que por meio das redes sociais e interorganizacionais é possível ter melhor acesso a capital e influências políticas. A intensidade dos laços sociais permite o compartilhamento de informações entre os membros da rede, encorajando o mútuo aprendizado e as inovações necessárias ao aumento da competitividade das empresas envolvidas. Nessa mesma cadência, para Kwasnicka (2006) as redes são estruturadas para se alcançar eficiência na obtenção de informações. De acordo com a autora, informações obtidas por meio de indivíduos com os quais a empresa mantém relacionamentos permanentes, provavelmente serão mais confiáveis.

Em uma perspectiva mais econômica Ebers e Jarillo (1997) revelam que a aprendizagem entre empresas leva a uma melhoria dos processos produtivos e maior rapidez no desenvolvimento dos produtos. Os autores destacam também outros benefícios econômicos das redes: a) a oportunidade das empresas encontrarem novos nichos lucrativos de mercado e de produtos advindos da estratégia de co-especialização; b) economias de custo e tempo advindos do melhor fluxo e coordenação de informações entre as empresas; d) as economias de escala alcançadas por meio de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa e; e) as barreiras de entrada que são levantadas pela rede como forma de assegurar a lucratividade das empresas. (EBERS e JARILLO, 1997)

Reiterando as motivações para as empresas deixarem de atuar de forma isolada, Amato Neto (2000) cita que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de necessidades associadas ao desenvolvimento de produtos e serviços, entre as quais vale lembrar: a) combinar competências e utilizar o conhecimento de outras empresas; b) dividir o ônus na realização de pesquisas tecnológicas compartilhando o desenvolvimento e conhecimento adquirido; c) ter oportunidades para realizar experiências conjuntas; d) poder

oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; e) exercer uma maior pressão sobre o mercado e; f) abrir caminhos para atuar em mercados internacionais.

### ***2.2.2 Estruturação, relações de confiança e papéis dos atores das redes***

Na formação de uma rede o postulante a integrá-la deve se preparar para a convivência coletiva, o que envolve um período de adaptação às diferentes culturas dos membros que a compõe. Em geral uma postura competitiva demanda atitudes de natureza bem mais individualistas do que o comportamento coletivista exigido em um formato cooperativista. Vale (2006, p.140) ressalta que há particularidades no estabelecimento de um arranjo cooperativo:

“[...] o que se observa, na prática, é que a evolução de uma postura individualista para uma estratégia coletiva, da lógica da competição para uma outra capaz de incorporar, também, certo elemento de cooperação, não parece se dar de maneira espontânea, em particular no ambiente brasileiro, onde predomina entre as empresas uma cultura de natureza mais individualista.”

Além do aspecto individualista das empresas brasileiras ressaltada pela autora, na formação de redes os aspectos culturais apresentam-se como desafiadores no processo de unificação e harmonia dos atores participantes. A cultura dos representantes das organizações se sobrepõe à própria cultura das instituições envolvidas, uma vez que está em jogo a integração dos objetivos individuais. Castells (2006, p.258) descreve a vivência no formato em rede como a busca de um “código cultural comum”:

“[...] uma cultura nova no sentido tradicional de um sistema de valores porque a multiplicidade de sujeitos na rede e a diversidade das redes rejeitam essa “cultura de rede” unificadora. Também não é um conjunto de instituições porque observamos o desenvolvimento diverso da empresa em rede em vários ambientes institucionais, a ponto de ser moldada em uma ampla gama de formas por esses ambientes. Mas, sem dúvida, há um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede. É composto de muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada, como nas experiências visuais criadas por computadores no espaço cibernético ao reorganizar a realidade. Não é fantasia, é uma força concreta porque informa e põe em prática poderosas decisões econômicas a todo o momento no ambiente das redes. Mas não dura muito: entra na memória do computador como a

matéria-prima dos sucessos e fracassos passados. A empresa em rede aprende a viver nesta cultura virtual.” (CASTELLS, 2006, p.258)

O propósito central na formação das redes é reunir em uma única estrutura as características dos seus componentes. Retomando a citação de Castells (2006), a rede consistirá do conjunto de experiências de decisões, gestões e ações vivenciadas por seus membros que serão processadas (na forma de uma “cultura virtual multifacetada”) em uma estrutura híbrida. Segundo Verschoore (2004) para fazer frente ao ambiente competitivo é necessário que essa estrutura seja sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam flexibilidade e agilidade.

Na constituição das redes de cooperação alguns esforços são realizados para a prospecção de novos integrantes. O passo inicial envolve a sensibilização dos participantes para os benefícios da cooperação e a formalização legal do novo arranjo cooperativo. Ainda nesta etapa são estruturadas as diretorias e os cargos executivos responsáveis por conduzir o planejamento da rede; atividade que pode ser realizada por meio de um plano estratégico ou por outros instrumentos informais. Além da formalização jurídica e da definição dos objetivos compartilhados, no momento que antecede as operações da rede busca-se criar um comprometimento dos associados com as decisões e ações propostas (AHLSTRÖM-SODERLING, 2003).

Na formação e no desenvolvimento das redes a qualidade percebida dos relacionamentos internos tem suas bases nas relações de confiança entre os atores envolvidos. Conforme Child *et al.* (2005) as dimensões de confiança podem ser classificadas em três tipos:

- a) Confiança manifestada no princípio dos relacionamentos: aqui os integrantes da rede percebem o auto-interesse e se ajustam para sustentar as relações interpessoais. Acordos formais e informais auxiliam na viabilização dessas relações iniciais.
- b) Confiança baseada na compreensão: aspecto relacional desenvolvido pelos parceiros enquanto trabalham juntos. Com o decorrer do tempo as ações de um parceiro começam a ser conhecidas antecipadamente pelo outro.
- c) Confiança embasada no relacionamento profissional: as relações de confiança amadurecem na medida em que os relacionamentos geram ações bem sucedidas. Demanda um tempo maior para se manifestar. É consolidada no decorrer da viabilização dos negócios.

Um dos desafios na gestão de redes é conhecer os atores, o papel e a arquitetura do arranjo proposto. Para Kwasnicka (2006), os atores que se relacionam na rede são operacionalmente definidos como sendo indivíduos que interagem entre si em torno de objetivos complementares. Em geral, o papel principal em uma rede é desempenhado pelo ator que idealizou a parceria e organizou a estrutura cooperativa. Os demais atores são coadjuvantes no processo. Child, Faulkner e Tallman (2005) identificam três papéis exercidos pelo gestor da rede (Quadro 5).

**QUADRO 5**  
**Papéis exercidos pelo gestor nas redes**

<b>Identificação</b>	<b>Descrição</b>
Arquiteto	É o criador da rede ou do projeto do arranjo cooperativo. O arquiteto é o empreendedor. Dependendo de sua criatividade e habilidade motivacional pode ser o idealizador que faz a rede existir e funcionar. Responsável por introduzir novos membros e fornecer informações sobre o projeto de cooperação.
Elemento de ligação	Papel realizado freqüentemente por um membro da rede. É melhor gestor que empreendedor. Responsável pela execução da ação necessária para que a rede atinja seus objetivos. Necessita ter liderança e um estilo mais democrático para exercer a coordenação e integração dos parceiros.
Guarda	Monitora um grande número de relacionamentos na rede. Tem o objetivo de orientar os membros da rede no sentido de participarem e disponibilizarem a contribuição requerida. Caso sejam necessárias ações corretivas, tem o papel de fazer cumprir os princípios e normas pré-estabelecidos.

**Fonte: Adaptado de Child, Faulkner e Tallman (2005)**

Um tema ainda pouco explorado na literatura de redes organizacionais são as expressões de poder manifestadas nos arranjos cooperativos. Child, Faulkner e Tallman (2005), citando Thorelli (1986), identificam fontes de poder na rede associados aos níveis de conhecimentos e confiança e aos aspectos econômicos e tecnológicos de seus participantes. Embora se presuma haver uma complementaridade de competências e um nivelamento interorganizacional na rede, as diferenças de capacidades específicas entre os componentes podem manifestar demonstrações de poder na estruturação e gestão desses arranjos. Um

membro da rede ao se destacar em relação ao parceiro detém um diferencial seja de natureza econômica, tecnológica ou política que se expressa na ocupação de funções ou influências na gestão da aliança. Além das questões relativas ao desbalanceamento de competências, o poder pode também se manifestar pela capacidade de articulação política dos membros da rede.

### ***2.2.3 Tipologia das redes***

As redes podem ser classificadas de várias maneiras, por exemplo: em função do formato, das finalidades do arranjo e dos níveis de formalização. Castells (2006) identifica três tipos de rede que têm como parâmetro o formato organizacional: as redes de licenciamento, as redes de subcontratação de produção – usadas pelas empresas de grande porte - e as redes multidirecionais, utilizadas por empresas de pequeno e médio porte. Nas redes de licenciamento prevalece uma relação contratual entre os membros, em termos da autorização e do período para explorar determinado produto ou serviço. As redes de subcontratação da produção são caracterizadas pela dominância de uma organização mãe sobre as empresas que atuam no seu entorno. Nas redes multidirecionais a organização tem uma série de opções para realizar parcerias com outras empresas.

Ahlström-Soderling (2003), numa perspectiva que leva em conta a finalidade da aliança, propõe duas tipologias de redes: as redes estratégicas e as redes de desenvolvimento. As redes estratégicas abrangem atividades de marketing, vendas, compras, administração e produção. A maioria destas redes é do tipo horizontal, formadas por firmas que atuam no mesmo elo da cadeia de valor. Já as redes de desenvolvimento são estruturadas visando qualificar os recursos internos. Busca desenvolver produtos e tecnologia, aumentar a qualidade, aprimorar habilidades de produção e troca de informações. Os dois tipos de redes não são excludentes, uma rede estratégica pode desenvolver novos produtos, assim como as redes de desenvolvimento podem gradativamente tornar-se uma rede estratégica.

Outra tipologia de rede encontrada na literatura diz respeito aos níveis de formalização. Grandori e Soda (1995) tipificam as redes de acordo com as graduações formais e informais dos acordos firmados entre os seus membros (Quadro 6).

### QUADRO 6

#### Tipos de redes com base nos níveis formais e informais de coordenação

Tipos	Descrição
Redes Sociais	Têm por característica a informalidade nas relações interempresariais e prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. São subdivididas em redes sociais simétricas e assimétricas. As redes sociais simétricas caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, sendo tipicamente horizontais. Todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência. Ocorre em distritos industriais tradicionais, distritos industriais de alta tecnologia e pólos de desenvolvimento de P&D. Já nas redes assimétricas há a presença de um agente central que tem como função coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações participantes. A maioria dessas redes se caracteriza pela coordenação vertical. Subcontratações são exemplos deste tipo de configuração de rede.
Redes burocráticas	Caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular, não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Estão subdivididas em redes burocráticas simétricas (associações interfirmas, cartéis, federações e consórcios) e assimétricas (redes de agência e <i>franchising</i> ).
Redes proprietárias	Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade dos acionistas. Utiliza-se de sistemas de incentivos para sustentar a cooperação, principalmente, nos casos em que a incerteza e o oportunismo são relevantes. Podem ser de natureza simétrica ( <i>Joint venture</i> , alianças estratégicas) ou assimétrica (empresa gestora de fundos de capital empreendedor – <i>venture capital</i> ).

Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995) apud Child, Faulkner e Tallman (2005)

Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) propõem outra tipologia de redes de empresas tendo como referência os indicadores de direção, localização, formalização e poder. Ver (Quadro 7).

**QUADRO 7**  
**Tipologias de redes de empresas**

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

**Fonte: Hoffman, Molina-Morales, Martínez-Fernandez (2004)**

Pelo indicador de direcionalidade a rede pode ser vertical ou horizontal. Em uma rede com tipologia vertical as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo da cadeia produtiva. Também conhecidas como redes *top down* - estrutura em que uma empresa de menor porte atua como fornecedora direta ou indireta para uma empresa-mãe - as redes horizontais de cooperação são aquelas em que as relações de cooperação acontecem entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor. Envolvem principalmente empresas de pequeno porte.

Pelo indicador de localização as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas são aquelas que fazem uso de um processo avançado de logística como forma de superar as distâncias da interação entre os parceiros. As redes aglomeradas, por estarem proximamente situadas, têm como característica o incremento das relações interorganizacionais que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais.

O aspecto da formalização citado por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), assemelha-se à tipologia de Grandori e Soda (1995) descrita anteriormente. As redes são estruturadas por meio de uma base formal ou informal e a escolha entre as duas formas depende dos seus objetivos. Em uma rede formal o estabelecimento de um vínculo contratual tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas e evitar comportamentos inadequados que prejudiquem as relações entre os membros. Já na rede informal as relações são estabelecidas com base na confiança.

Por fim, os autores apresentam os possíveis tipos de rede que têm como premissa o poder de decisão. As redes podem ser do tipo orbital ou não-orbital. As redes orbitais se caracterizam por possuir uma hierarquia de poder, como nos casos das redes formadas entre uma empresa e seus fornecedores. Na rede não-orbital todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão.

As alternativas de enquadramento das redes são amplas, mas o foco de interesse deste trabalho são as redes horizontais estratégicas.

### 2.3 Governança e gestão em redes de empresas

Governança, na visão de Shleifer e Vishny (1996), diz respeito ao campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção da empresa, os conselhos de administração, os acionistas e outras partes interessadas. Com esta dissertação, pretende-se ampliar os estudos de governança acerca das redes de pequenas e médias empresas, buscando entender a dinâmica da estruturação e gestão dos mecanismos de governança nesses arranjos cooperativos.

No Quadro 8 são apresentadas as principais áreas de estudo de governança corporativa.

**QUADRO 8**  
**Dimensões de estudos sobre governança**

<b>Modelo</b>	<b>Descrição</b>
<i>Stakeholders</i>	Os estudos se concentram na gestão voltada para aqueles elementos que impactam diretamente nas atividades organizacionais. A principal ênfase é o reconhecimento que a firma é parte de um sistema de interdependências.
Procuradoria	Evidencia as pesquisas interessadas em entender as relações entre os acionistas, o corpo diretivo da organização e o conselho de administração.
Político	Retratam os mecanismos e práticas que visam aumentar o direito de voto dos acionistas, no sentido de influenciar as políticas e atividades corporativas.
Finanças	Campo de estudo que investiga os mecanismos de governança que asseguram o retorno de capital dos acionistas.

Fonte: Adaptado de Staube *et al.* (2002), baseado no conceito de Turnbull (1997)

Ao estudar governança em redes cooperativas as quatro dimensões propostas por Turnbull (1997) auxiliam a entender a sua dinamicidade. No modelo de Finanças é possível visualizar as ações destinadas a assegurar os investimentos das organizações parceiras. Pela dimensão dos *stakeholders* agregam-se os estudos que investigam as relações da rede com os clientes, fornecedores, governo e outras partes interessadas. De acordo com a perspectiva de procuradoria as pesquisas concentram-se nos relacionamentos existentes entre os parceiros no que tange à escolha e gestão de seus representantes no formato da rede. Por meio da dimensão política compreendem-se os movimentos e articulações dos integrantes da rede para aumentar o poder de decisão no arranjo cooperativo.

Faz-se pertinente resgatar a teoria da agência para um melhor entendimento das dificuldades advindas nas relações entre as organizações parceiras e os representantes escolhidos que fazem a gestão da rede. A teoria da agência remete aos problemas originados das relações entre o detentor e o gestor do capital. Muitas vezes os interesses do gestor se manifestam não alinhados com os interesses do proprietário, resultando em problemas de agenciamento na condução da organização (BEARLE, MEANS, 1932; FONTES FILHO, 2004).

Carvalho (2002) alega que os problemas de agência não se limitam apenas às interações entre proprietário e gestor. Estende-se a um conjunto de relações que permeiam o cotidiano das atividades organizacionais. Sempre que um indivíduo depende da ação de outro ocorre um relacionamento de agência. Aquele que realiza a ação é denominado de agente e a parte afetada de principal.

De acordo com Andrade e Rossetti (2004, p.98), os modelos de governança gravitam em torno das cinco questões chaves:

- a) Conflitos de agência;
- b) Custos de agência;
- c) Direitos assimétricos;
- d) Equilíbrio de interesses de *stakeholders*;
- e) Forças de controle.

Os conflitos de agência dificilmente serão evitados por duas razões: a inexistência de contratos completos (KLEIN, 1985) apud (ANDRADE E ROSSETI, 2004) e a inexistência de agentes perfeitos (JENSEN-MECKLING, 1976) apud (ANDRADE E ROSSETI, 2004). As três razões básicas para a inexistência do contrato completo são: o grande número de

contingências possíveis do ambiente organizacional; a multiplicidade de reações à essas contingências e a crescente frequências que as contingências imprevisíveis passam a ocorrer. A Inexistência do agente perfeito respalda-se na hipótese que a natureza humana, utilitarista e racional, acaba conduzindo os indivíduos a maximizarem a “função utilidade” voltada mais para as preferências individuais do que para os objetivos organizacionais. Dificilmente objetivos alheios movem as pessoas a serem tão eficazes quanto o são para a consecução de seus próprios interesses (ANDRADE E ROSSETI, 2004).

Em relação aos custos de agência, os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaços para o desalinhamento entre os interesses dos acionistas e os dos gestores, levando à ocorrência de duas categorias de custos de agência:

- a) Os custos atribuídos ao oportunismo dos gestores, em especial, na aplicação do juízo gerencial que lhe é outorgado;
- b) Os custos incorridos pelos acionistas para o controle da gestão.

A terceira questão levantada por Andrade e Rosseti (2004) refere-se aos direitos assimétricos. Ao contrário dos problemas de agência centrados em conflitos e custos, a assimetria de direitos entre acionistas decorre do uso discricionário de poder exercido por acionistas majoritários em detrimento dos interesses dos minoritários. A origem desta questão é a permissão legal para a emissão de classes de ações com direitos diferenciados, por exemplo, ações com e sem direito a voto. Atribui-se a estas últimas um conjunto de benefícios não necessariamente compensáveis pelo impedimento de atuação efetiva em assembleias e outros colegiados da corporação.

O alinhamento de interesses em uma governança pode ocorrer ao se fazer a opção por um modelo de gestão mais fechado (governança voltada para interesses restritos – de *shareholders*) ou por um modelo mais aberto (governança voltada para interesses mais abrangentes – de *stakeholders*).

Finalmente, a quinta questão discutida por Andrade e Rosseti (2004) relata que as forças de controle são estabelecidas para que o processo de governança funcione de maneira a harmonizar os interesses das partes envolvidas e as operações corporativas. Visam contornar problemas de conflitos, custos de agência e assimetria de direitos.

### **2.3.1 Mecanismos de Governança**

Como já descrito a governança se estabelece pela interação entre proprietários, conselho de administração e direção executiva – três âncoras se somam as outras partes interessadas incluídas no sistema de gestão. Ela é efetivamente exercida pelo conselho de administração e pela direção executiva. No conselho podem ter assento os representantes dos acionistas, os representantes dos *stakeholders* e os conselheiros externos independentes. Segundo Andrade e Rosseti (2004), por princípio, há uma separação formal entre os processos decisórios que cabem ao conselho (mais focados em controle) e aqueles de responsabilidade da direção executiva das organizações (centrados em gestão).

Três aspectos afetam o funcionamento do conselho: a assimetria de informações direção-conselho, o poder de barganha do executivo principal com os conselheiros e o efeito reverso produzido pelos bons resultados corporativos (ANDRADE E ROSSETI, 2004, P.184). Muitas das informações repassadas pela gestão da empresa aos acionistas, e mesmo, ao mercado, podem não refletir a real conjuntura da organização. Outra situação que impacta negativamente nas decisões é o alto poder de barganha da presidência executiva nos assuntos do conselho, o que torna redundante a atuação do órgão consultivo. A terceira condição que influencia nas atitudes dos representantes do conselho são os bons resultados organizacionais obtidos. Quanto mais o conselho contribui para o alto desempenho da organização, mais fortalece a liderança da direção e menos intervenções se fazem necessárias no órgão colegiado.

Na busca de maior eficácia do conselho são constituídos os comitês delegados. Os comitês delegados são estruturas de governança que apóiam as decisões do conselho. Atuam nas áreas de remuneração, auditoria, finanças, estratégia, recursos humanos e tecnologia da informação. O foco desses comitês é dar suporte às decisões sobre políticas e riscos corporativos (ANDRADE e ROSSETI, 2004, p.186). Os níveis de intervenção do conselho na gestão vão variar de acordo com a política de governança da organização. Nadler (2004) apud Andrade e Rosseti (2004) tipificam os conselhos nas seguintes categorias:

- a) **Conselho passivo:** A principal tarefa desse tipo de conselho é ratificar as decisões da alta administração. Assim, a participação e responsabilidades do conselho definidas pelo presidente executivo são bastante limitadas.
- b) **Conselho certificador:** O principal papel do conselho é avaliar a gestão perante os acionistas, assegurando que estão sendo cumpridos os objetivos estratégicos pré-definidos. Cabe a este órgão supervisionar a direção executiva e conduzir o processo sucessório da direção.

- c) **Conselho envolvido:** Neste modelo o conselho e a direção executiva atuam como parceiros. O conselho propõe idéias, emite pareceres e decide sobre questões importantes anteriormente consensadas. Assume também responsabilidades de monitoramento, homologação e fiscalização.
- d) **Conselho interventor:** Em especial, durante momentos de crises, este conselho envolve-se em tomada de decisões essenciais para a sobrevivência da organização. Realiza reuniões freqüentes e intensas e intervém em processos críticos da gestão da empresa.
- e) **Conselho operador:** Nesse tipo de conselho a direção executiva implementa as decisões tomadas pelo órgão consultivo para as diversas áreas funcionais e de negócios da organização. É um modelo adotado em empresas em início de operação. Embora os executivos dessas empresas tenham experiência em áreas específicas, eles ainda não estão totalmente preparados para certas decisões estratégicas relativas ao novo negócio.

Entre os mecanismos de governança de natureza normativa, os contratos traduzem-se em importantes instrumentos nas relações intraorganizacionais e com os mercados. A melhor definição que se adapta aos formatos cooperativos seria o contrato neoclássico proposto por Williamson apud Grassi (2003, p. 47). “O contrato neoclássico tem características típicas das formas híbridas.” Traduz-se em um arranjo de longo prazo, que objetiva uma relação contínua em que as identidades dos integrantes são preservadas. Quase que inexistente dependência bilateral e necessita de uma adaptação para permitir às partes se ajustarem moderadamente a possíveis distúrbios. Ménard (1996, p.158) aponta quatro principais características dos contratos neoclássicos:

- a) Define “mecanismos de adaptação” para incrementar a capacidade de ajustes a distúrbios não antecipados nas relações normais de mercado.
- b) Possuem uma “zona de tolerância” para que desalinhamentos possam ser absorvidos, preservando a relação de reciprocidade com compartilhamento de riscos.
- c) Usualmente requerem “divulgação de informações” se um novo tipo de adaptação é proposto.

- d) Finalmente, se os acordos voluntários falham, há previsão para “arbitragem”, em vez de litígios por meio de tribunais, como é comum nos outros tipos de contratos.

### **2.3.2 Governança gestora das redes**

No sentido de entender melhor a dinâmica de gestão de uma rede vale resgatar o conceito de governança gestora. Governança gestora está associada aos subsistemas agregados à organização (*stakeholders*), sejam eles: clientes, funcionários, fornecedores, agentes de pesquisa, sindicatos, governo, entre outros. No caso das redes, a essência da governança se ampara na coordenação e integração da gestão da rede com esses subsistemas. Para Kwasnicka (2006) isso dependerá da eficiência dos mecanismos sociais de cooperação, dos relacionamentos internos e externos à rede, da escolha correta das parcerias e de soluções que resolvam os conflitos entre os atores da aliança. Gulati (1999) reforça que as boas práticas de governança perpassam pela participação equânime dos integrantes da rede e exige o desenvolvimento da capacidade administrativa por parte de cada empresa da parceria. Os integrantes devem possuir o conhecimento e a competência de atuar como parceiros (KWASNICKA, 2006).

Nos estudos de rede é possível elencar mecanismo de governança gestora associados a aspectos de natureza normativa e administrativa. Os mecanismos com base normativa definem a autoridade para a tomada de decisão na rede, os limites de responsabilidade dos seus integrantes e outras questões de natureza legal para o funcionamento do arranjo cooperativo. (KWASNICKA, 2006).

Considerando o aspecto administrativo, os mecanismos de coordenação se traduzem em importantes ferramentas da gestão da rede. Consistem em dispositivos administrativos para integrar as diferentes unidades do arranjo cooperativo. No caso das redes os mecanismos de coordenação podem ser assim identificados (MARTINEZ e JARILLO, 1989; GRANDORI e SODA, 1995; KWASNICKA, 2006):

- a) Processo de seleção dos novos integrantes da rede;
- b) Direitos e deveres de cada empresa que participa da rede;
- c) Normas e procedimentos para lidar com os parceiros;

- d) Limites de cooperação entre os componentes;
- e) Mecanismos de informação externa e interna;
- f) Estruturação de conselhos e comitês;
- g) Sistemas de planejamento, controle e incentivos.

O processo de seleção é utilizado para restringir o acesso à rede. Uma série de condições pode ser considerada para a entrada de um novo membro no sentido de garantir a proteção e o desenvolvimento da rede. Os aspectos normativos que determinam as responsabilidades e regras de interação entre os parceiros também representam importantes mecanismos de coordenação. Pela própria flexibilidade da rede, as atividades de cooperação podem se limitar a determinadas complementaridades como suprimentos, vendas e distribuição. Os sistemas de informações intra e interorganizacionais exercem um papel relevante na integração da rede com os seus subsistemas. Internamente cabe destacar a formação de órgãos representativos dos integrantes das redes (conselhos e comitês) e os sistemas administrativos de planejamento e controle das atividades do arranjo.

Em função de serem escassos ainda os trabalhos empíricos que versam sobre a dinâmica de estruturação e funcionamento dos mecanismos de governança e gestão da rede, com este estudo pretende-se ampliar as discussões acerca desses arranjos cooperativos. O capítulo seguinte contempla a metodologia a ser usada na pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Nesse capítulo são descritos os procedimentos metodológicos abordados no estudo. Para analisar a estruturação das redes de pequenas e médias empresas e os mecanismos de governança e gestão utilizados no segmento de varejo farmacêutico optou-se por adotar uma metodologia de natureza qualitativa. Assim, a sessão compreende a descrição da justificativa pela escolha de métodos qualitativos, a contextualização da amostra e os instrumentos de coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em “análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” (VIEIRA e ZOUAIN, 2004, p.17). Ainda segundo os autores, este tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. Assim pode-se afirmar que a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica e etnografia.

Os adeptos das técnicas qualitativas tentam ultrapassar o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto da mensagem para atingir, mediante a inferência, uma interpretação mais profunda (MINAYO, 2006). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos básicos no processo da pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

De acordo com Gil (2002, p. 53), o uso da metodologia qualitativa proporciona o “aprofundamento subjetivo das questões de pesquisa propostas”. Vieira e Zouain (2004) ratificam que qualquer pesquisa, seja quantitativa ou qualitativa, “deve” incluir elementos subjetivos. E mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

### 3.1.1 Métodos de investigação

Para proceder à análise das percepções dos associados das redes pesquisadas foi utilizado o método de estudo comparativo de casos. Yin (2005, p.32) define estudo de caso como a estratégia de pesquisa que “investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real”. O método é indicado para pesquisas em que as condições contextuais são pertinentes ao fato 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.

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

- a) Explicar ligações causais nas intervenções da vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “*surveys*” ou pelas estratégias experimentais;
- b) Descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- c) Fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- d) 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).

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 e 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 relevante, 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, 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 PMEs – pequenas e médias empresas, inseridas em um arranjo cooperativo.

Jóia (2004, p.128) apresenta três tipos de estudo de casos:

- a) **Descritivos:** quando o objetivo é descrever o caso ou situação em profundidade;
- b) **Explanatórios:** quando se busca explicar o relacionamento entre os vários componentes do caso, tentando avaliá-lo por meio de relações causais;
- c) **Exploratórios:** quando o caso ou situação ainda é ainda pouco explorado e o pesquisador utiliza-se de hipóteses que possam ser testadas em investigações futuras.

Não obstante “a grande quantidade de trabalho, recursos e tempo que a análise de casos pode exigir do pesquisador, em muitas pesquisas, os estudos de casos múltiplos são preferidos aos estudos de casos simples” (JOIA, 2004, p.129). A proposta metodológica é comparar as redes de varejo de pequenas e médias empresas do setor farmacêutico de Belo Horizonte. Assim, em função das poucas pesquisas realizadas para entender a dinâmica da estruturação, governança e gestão de redes de pequenos e médios empreendimentos, adotou-se o método descritivo de estudo de casos. A proposta foi descrever as percepções das pessoas envolvidas na gestão de cada uma das redes assim como de três associados.

### 3.2 Universo e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa consistiu das redes de drogarias/farmácias da região metropolitana de Belo Horizonte. Em toda a área que compreende os municípios da Grande

Belo Horizonte foram identificadas duas redes de varejo farmacêutico, objetos de análise desta pesquisa. Além do trânsito do pesquisador junto às organizações do setor farmacêutico, a viabilização da pesquisa foi facilitada pela institucionalização do pedido de realização do estudo pela Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Para preservar a confidencialidade das organizações pesquisadas as redes foram denominadas respectivamente de Rede Alfa e Rede Beta.

### ***3.3 Coleta dos dados***

Na coleta de dados utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos presidentes, gestores e associados da rede. A entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (GODOY, 2006, p.134). Neste caso o roteiro de entrevista foi estruturado de maneira a evidenciar as motivações para participar da rede e as dificuldades e facilidades encontradas na formação e funcionamento dos seus mecanismos de governança e gestão (Ver APÊNDICE B). Antes de cada entrevista ser iniciada, foi explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como a garantia de confidencialidade das informações. Foram realizadas cinco entrevistas por rede e a escolha dos associados foi estabelecida por acessibilidade. A Tabela 1 mostra o perfil das pessoas entrevistadas nas duas redes:

**TABELA 1**  
**Identificação e quantificação dos entrevistados nas redes**

<b>REDE</b>	<b>FUNÇÃO DO ENTREVISTADO</b>	<b>NÚMERO DE ENTREVISTADOS</b>
Alfa	Presidente	1
	Gestor	1
	Associado	3
<b>Total Alfa</b>		<b>5</b>
Beta	Presidente	1
	Gestor	1
	Associado	3
<b>Total Beta</b>		<b>5</b>
<b>Total Geral</b>		<b>10</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

### 3.4 Análise dos dados

A análise das informações obtidas por meio das entrevistas deu-se, inicialmente, pela análise de conteúdo em cada rede. A análise permitiu um tratamento qualitativo e “temático” dos dados obtidos.

Segundo Minayo (2006), a técnica mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo. O termo análise de conteúdo significa mais que um procedimento técnico. Faz parte de uma revisão histórica da teoria e da prática no campo das investigações sociais.

A análise de conteúdo conforme o pensamento de Minayo (2006, p.303), “diz respeito a técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos”.

Ainda segundo Minayo (2006, p.304) a análise de conteúdo, “como técnica de tratamentos de dados, possui a mesma lógica das metodologias quantitativas, uma vez que busca a interpretação cifrada do material de caráter qualitativo”. Minayo (2006) cita que alguns teóricos consideram que a análise de conteúdo deva ser objetiva e sistemática.

Existem várias modalidades de análise de conteúdo, entre as quais a análise temática. Esta modalidade de análise foi adotada neste trabalho, “por ser mais simples de abordar e ser compreendida” (MINAYO, 2006, p.309).

### **3.4.1 *Análise Temática***

Entre os diversos tipos de técnicas de análise de conteúdo, a modalidade de análise temática apresenta-se como uma ferramenta que associa o tema a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Minayo (2006, p.315) esclarece que “a noção de tema está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Ela comporta um feixe de relações e pode ser graficamente apresentada através de uma palavra, de uma frase, de um resumo”. E que, “fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou freqüência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado”. Ainda segundo a autora, o tema é a unidade de significação que emerge naturalmente de um texto analisado.

A presença de determinados temas denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso. A análise temática dos dados coletados nesta pesquisa consistiu das seguintes etapas: a) transcrição e revisão dos relatos dos entrevistados; b) leitura exhaustiva do material gerado; c) agregação dos dados dos conteúdos das entrevistas nas perspectivas de histórico, motivações, seleção de novos associados, estrutura e mecanismos de governança, aspectos de governança gestora; d) análise dos “núcleos temáticos”, “subtemas” e “núcleos de sentido” extraídos das entrevistas.

A organização do material foi efetuada conforme orientação de Minayo (2006), podendo-se, assim, responder a algumas normas de validade:

- a) exaustividade – que contempla todos os aspectos levantados no roteiro;
- b) representatividade – que contém a representação do universo pretendido;
- c) homogeneidade – que obedece a critérios precisos de escolha em termos de temas, técnicas e interlocutores;
- d) pertinência – os documentos devem ser adequados ao objetivo do trabalho.

O tratamento e a análise de conteúdo dos dados obedecem às seguintes orientações baseadas nos temas:

- a) Antecedentes do início de operação da rede: manifestações que permitam identificar a evolução da rede na visão dos entrevistados.
- b) Motivações para integrar à rede: manifestações quanto as causas que levaram os integrantes a buscarem um arranjo cooperativo.
- c) Seleção de novos associados: manifestações quanto ao conhecimento das regras que norteiam o processo e seu cumprimento.
- d) Estrutura e mecanismos de governança: manifestações de conhecimento e verificação do nível de satisfação quanto a estrutura e mecanismos de governança presentes na rede.
- e) Aspectos da governança gestora: manifestações quanto ao entendimento da melhor dinâmica de gestão de uma rede.

Antes da análise dos dados, procedeu-se a elaboração de um breve histórico do setor farmacêutico brasileiro.

#### 4 O SEGMENTO DE VAREJO FARMACÊUTICO NO BRASIL

O varejo farmacêutico no Brasil teve sua origem com a vinda da família imperial portuguesa (ABCFARMA, 2007). Os farmacêuticos manipulavam todo e qualquer medicamento consumido nas chamadas “boticas”. Nessa época, somente as classes mais abastadas e aqueles que moravam nas cidades maiores tinham acesso aos medicamentos manipulados. Os tratamentos rotineiros para combater as doenças nas populações do interior do país, assim como para aqueles que não tinham acesso às “boticas”, eram feitos de chás e ervas retirados na flora nativa brasileira. O conhecimento dos efeitos dos chás no tratamento de enfermidades era transferido de geração para geração. O Brasil ainda possui um grande lastro de conhecimento sobre o uso dos chás para tratamentos de saúde, e tem aproveitado esta competência para pesquisar e industrializar produtos fitoterápicos.

Por ocasião da segunda guerra mundial, o desenvolvimento das pesquisas farmacêuticas feitas pelos grandes laboratórios da Europa e dos Estados Unidos da América, trouxe um considerável aumento na descoberta de novos produtos para se combater doenças para as quais não havia medicamentos. Essas descobertas trouxeram uma revolução para a medicina, deram um grande impulso na indústria brasileira de medicamentos.

Com o estabelecimento de várias indústrias farmacêuticas no Brasil, aos poucos foram sendo abolidas as práticas tradicionais de manipulação de medicamentos. Nesta cadência as “farmácias de manipulação” vão cedendo lugar às farmácias e drogarias, que além de medicamentos comercializam também produtos de higiene e beleza. De acordo com a ABCFARMA – Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico - existem no Brasil, aproximadamente 50.000 pontos comerciais de farmácias e drogarias. Destes aproximadamente 5.500 pontos comerciais encontram-se no Estado de Minas Gerais e somente na Região Metropolitana de Belo Horizonte existem 1.400 farmácias e drogarias (ABCFARMA, 2007).

Em se tratando das redes independentes (grandes empresas de varejo com várias filiais) existem 4.000 pontos comerciais de varejo farmacêutico instalados no território brasileiro. Do total de 50.000 pontos comerciais de varejo farmacêutico existentes no Brasil, somente 11.000 representa 70,0% de todo o volume de medicamentos comercializados no país e monitorados pelo IMS – *Intercontinental marketing services* (2008).

No país são aproximadamente 39.000 pontos comerciais, representados pelas médias e pequenas empresas do varejo farmacêutico, que representam 30,0% do volume de

medicamentos comercializados. Uma característica deste perfil é a não profissionalização da gestão. Em geral há um amplo envolvimento familiar na administração de pequenos e médios negócios, sendo poucos aqueles proprietários que possuem mais de um ponto comercial.

Dados do IMS (2008) demonstram que o segmento de pequenas e médias empresas representa um volume anual comercializado de medicamentos da ordem de R\$ 6,2 bilhões, aproximadamente 30% do volume de medicamentos comercializados no Brasil. Considerando que esses estabelecimentos comercializam ainda produtos de higiene e beleza que, regra geral, representa 20,0% do total do varejo farmacêutico e mais os medicamentos “similares incentivados” que tem um incremento de pelo menos 40,0% do faturamento global, o faturamento bruto anual deste segmento alcança o valor médio por drogaria ou farmácia em torno de R\$ 443.000,00. Em termos de volume financeiro, o baixo faturamento dessas empresas limita o investimento em treinamentos, layoutização, informatização, marketing, apoio jurídico/administrativo e tributário. Por outro lado é inegável a função social exercida por este segmento, presente em pequenos municípios e bairros de menor poder aquisitivo das grandes cidades brasileiras.

No critério de PMEs usado no trabalho é considerado farmácias e drogarias que possuem um faturamento mensal de no máximo R\$ 120.000, que é o critério utilizado pelo (IMS, 2008) na montagem de suas análises.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS**

Este capítulo está dividido em duas etapas. Na primeira etapa, são feitas as análises de conteúdo em separado das duas redes estudadas denominadas Rede Alfa e Rede Beta. Na segunda etapa, será realizada a análise comparativa entre os dois arranjos cooperativos.

### **5.1. Análise dos resultados da Rede Alfa e da Rede Beta**

Pela análise temática foi possível identificar nas redes de varejo farmacêutico seis temas principais e seus respectivos subtemas e núcleos de sentido. Antecedentes do início de operação da rede, motivações para fazer parte do arranjo cooperativo, seleção de novos associados, estruturas de governança e, aspectos de governança gestora.

#### **5.1.1 Rede Alfa**

##### **5.1.1.1 Antecedentes do início de operação da Rede Alfa**

A Rede Alfa foi fundada no ano de 2004 por três proprietários de drogarias que ao perceberem a perda de competitividade em relação às grandes organizações varejistas, decidiram se agrupar de maneira a recuperar o poder de barganha reduzido junto aos fornecedores de medicamentos. Atualmente esse arranjo cooperativo conta com 52 pequenos e médios empresários do segmento varejista farmacêutico. Uma das características da rede é atuar em bairros populares da área metropolitana de Belo Horizonte. O depoimento do gestor da rede relembra a finalidade inicial do empreendimento:

“[...] O foco da Associação [nome dado à rede no seu início] quando ela foi fundada era para comprar com melhores descontos. Bem! Eram três pessoas que tinham um pensamento assim: se a gente unir e nós três comprarmos

juntos, quem sabe a gente conseguiria comprar melhor? Ai a coisa foi crescendo.” (Gestor da Rede Alfa)

O desconhecimento desta nova forma organizacional por parte dos pequenos e médios empresários do segmento varejista farmacêutico gerou um intenso trabalho de convencimento dos idealizadores da rede. As dificuldades na difusão do arranjo cooperativo foram ainda maiores em função dos precursores não terem buscado junto às entidades classistas e de apoio ao comércio, orientação e suporte para a estruturação da aliança estratégica.

Assim, os idealizadores promoveram eventos para atrair proprietários de drogarias e farmácias que pudessem aumentar o número de participantes da rede. O gestor da rede assim descreve as estratégias para arregimentar novos membros:

“Nós tivemos palestras [de motivação para integrar em rede] com mais de 400 participantes no Colégio Santo Agostinho. Depois nós tivemos palestras no pátio de uma escola municipal, que eles [os idealizadores da rede] conseguiram. Teve caminhada na Praça 7 com faixas; mas era um grupo de pessoas tentando se unir, mas completamente perdidas, sem saber para onde ir e dava tiros para todo o lado, entendeu? Não tinha uma estrutura, era um PT desorientado... sem comunicação... sem estas coisas.” (Gestor da Rede Alfa)

As ações de mobilização tiveram um caráter público, independente do sigilo que em geral permeia esse tipo de decisão e estratégia. Apesar do grande contingente (“400 participantes”) mobilizado, a ausência de coordenação prevaleceu na condução do movimento. Possivelmente, muito do despreparo evidenciado pelo Gestor se explique pela inibição dos próprios precursores da idéia. As palavras do Associado 4 refletem a falta de ações para a concretização do arranjo cooperativo: “começamos simplesmente como associação, era só união das lojas, então era união de pensamentos”.

Mesmo com as desordenadas atividades iniciais de coordenação, a figura do idealizador é resgatada como a força motriz que sensibilizou os proprietários sobre a necessidade de integração das empresas. Desde a idealização da Rede Alfa foram realizados esforços para a prospecção de pequenas e médias drogarias e farmácias. A campanha consistia na sensibilização dos benefícios da cooperação e das vantagens da formalização legal do novo arranjo.

“Eu acho uma coisa importante. O pouco que posso falar da Rede Alfa [...] a rede era no início representada na pessoa do idealizador. Este foi o início, foi

a pessoa que deu o primeiro passo. Foi quem nos fez ver que somente unindo as forças poderíamos sonhar em competir com os grandes.” (Presidente da Rede Alfa)

A etapa posterior a idealização da rede consistiu da identificação das lideranças que assumiriam os cargos de diretoria e conselho. Neste momento foram realizadas as primeiras ações em conjunto. A estrutura ainda era bastante simples e as atividades normalmente voltadas para o atendimento dos objetivos iniciais da rede. O trabalho de organização e estruturação foi realizado de forma intensa e gradual. O gestor da rede registra este momento:

“Então eu comecei a fazer lista de presença quando tinha reunião. Ver quem estava comparecendo e quem não estava. Então comecei fazer um *mailing* para mandar correspondência quando fosse necessário e acontecesse alguma coisa, e nisso a rede foi se estruturando e começando a ter uma cara. Ela [Rede Alfa] passou a ter um nome. Ai nós [administradores da rede] pedimos uma pessoa para desenvolver uma logomarca. Ai foi eleita uma diretoria temporária, que era os mais presentes e mais agitados. Aí eles [Diretoria] escolheram a logomarca, e passou a ter papel timbrado e teve um estatuto. Ela [Rede Alfa] foi nascendo... e hoje ela é uma empresa. Ela existe, tem CNPJ, prepara Imposto de Renda, e eu acho que isto é um grande ganho.” (Gestor da Rede Alfa)

Uma vez estruturada, o arranjo cooperativo necessita de direcionamentos para a sua expansão, gestão e controle. Os itens que se seguem abrangem as justificativas para integrar a rede, os critérios de seleção dos associados e os mecanismos de governança e gestão da parceria.

#### **5.1.1.2 Motivações para integrar a Rede Alfa**

Uma das justificativas para as PMEs fazerem parte de arranjos cooperativos refere-se ao aspecto da tendência de fortalecimento das grandes empresas. De acordo com o gestor da Rede Alfa “[...] o mercado leva o pequeno empreendedor a fazer com que ele busque parceiros como uma questão de sobrevivência”. Nesses casos os resultados negativos podem ser um alerta da necessidade de se procurar outros caminhos para reverter situações que comprometam o andamento dos negócios:

“[...] eu percebo que estava havendo uma evasão de clientes bons e que fazem uso de medicamentos de uso contínuo, e são estes é que fazem a sustentação de nosso caixa. Então foi por isto, e para tentar sobreviver mesmo e achar diretrizes para a gente continuar. Porque realmente sozinho não estava dando para continuar.” (Associado Dois da Rede Alfa)

Os argumentos em prol do agrupamento como alternativa de sobrevivência são recorrentes entre os entrevistados:

“Assim como na natureza, ou você se adapta ao meio ou você entra em extinção. No mercado não é muito diferente, ou você se adequa ao mercado ou você está fora dele. Então os pequenos para sobreviver só têm uma maneira: sabe aquela história que a união faz a força, é por ai o caminho. Não tem outro caminho.” (Presidente da Rede Alfa)

“É como se estivéssemos numa piscina de bolinhas com bolinhas já quase no nariz. [risos] então alguma coisa tinha que se fazer. Então vamos juntar, vamos unir nossos esforços, porque pelo menos vemos que os problemas são iguais, ai você vê que não está tão assim diferente. Vi gente com situação pior que a minha. Então foi assim uma forma de estimular.” (Associado Dois da Rede Alfa)

“Como a gente fica muito aqui, a gente precisava de uma união com mais pessoas que tem a mesmas características que a gente, para estar discutindo e colocando as idéias em comum e procurando como resolver os problemas. Porque se o meu problema é este e o dele também é, fica muito mais fácil. O meu problema é um e do meu funcionário e da pessoa que está dentro da minha loja é outro. Os nossos problemas são diferentes, mas o meu e o dos outros proprietários é o mesmo problema. Ai a gente chegou a conclusão que se unindo estaríamos resolvendo nossos problemas, e foi o que aconteceu.” (Associado Três da Rede Alfa)

“Vou te falar uma verdade, aqui tem 8 anos que estou administrando, mas a farmácia existe há 20 anos. Pode perguntar minha mãe, se eu não tivesse associado a esta rede eu já teria fechado as portas. Como muitos que não associaram e fecharam as portas. Eu conheço colegas e vizinhos de concorrência, que eu não tinha contato, que fecharam as portas. Então eu digo mesmo, só estou aqui porque me associei. Tudo o que tenho hoje agradeço a associação. O fluxo de informação, mesmo sendo uma vez por mês, me deu visão e levantou o meu comércio.” (Associado Três da Rede Alfa)

O compartilhamento de problemas similares e a busca de soluções para resolvê-los revelam uma motivação saudável do ambiente cooperativo. No entanto, em um ambiente de competitividade no mercado, os condutores da rede precisam estar atentos aos reais motivos que levam as empresas a procurarem o arranjo. O simples argumento da vantagem proporcionada não deve se traduzir na única justificativa para fazer parte da rede. O

desconhecimento das ações participativas do novo parceiro cria uma expectativa inicial em alguns pretendentes que o seu papel se reduz apenas a ser integrante da rede. A visão de compartilhamento deve prevalecer desde os primeiros contatos. O depoimento do Gestor da rede revela essa situação.

“Eu acredito que ele [o candidato a integrar a rede] está em busca de benefícios. Agora isto depende muito de como ele [o pretendente] vê este benefício. Porque alguns entram só esperando que o milagre aconteça. Ai uma associação, uma cooperativa, acaba como o que? Um barco salvador? Isto não existe. [...] Então se eu entrar lá [na rede] eu vou triplicar minhas vendas... Eles [os administradores da rede] vão conseguir isto para mim... Eles vão conseguir as coisas para mim... E ficam acomodados nisto. Pouquíssimos entram com a intenção assim de... vamos unir forças porque assim a gente pode crescer.” (Gestor da Rede Alfa)

Em contraponto à expectativa de encontrar facilidades, o novo membro deve estar preparado para se adaptar ao ambiente cooperativo. A convivência em rede demanda também por parte daqueles que a compõe uma necessidade de amadurecimento do conceito de partilha. Não é desejável pertencer a uma rede e concentrar na visão única do negócio, há que se desenvolver uma visão holística do contexto.

As estratégias de coletivização envolvem desde pensar o bem comum até buscar no meio familiar as bases para a integração do grupo:

“A pessoa tem que acreditar que, dentro da associação se você olhar para seus colegas como amigos e como parceiros, e der as mãos, muita coisa vai mudar para todos. Enquanto a pessoa não pensar: ah! eu quero o que é bom para mim não, se for para todos vai ser bom para mim. E o grande mal hoje, não vou dizer mal, o grande segredo hoje, a chave para abrir este cofre é as pessoas pensarem no coletivo, pensarem nos colegas.” (Presidente da Rede Alfa).

“[...] na família Rede Alfa fica até mais carinhoso se todos os familiares estão bem. Eu também vou estar bem, porque pertença a esta família. Este é que é o segredo da coisa. A chave é os associados pensarem em família a Rede Alfa.” (Associado Três da Rede Alfa)

A integração posterior do grupo de parceiros e o cumprimento dos objetivos individuais e coletivos perpassam pelo processo de seleção dos futuros integrantes da rede.

### **5.1.1.3 Seleção de novos associados**

Um dos mecanismos que confere um impacto importante para a rede no que diz respeito à sua unidade é o processo de seleção de novos associados. Segundo Scherer (2007), os motivos da criação das redes e a definição das características de escolha dos membros são assuntos que permeiam o ciclo de vida de uma rede.

Na Rede Alfa não existe um programa estruturado para captar novos associados. As admissões são realizadas por meio da indicação dos associados ou por interesse direto do pretendente. A indicação é avaliada e aprovada por um corpo diretor e pelo presidente da rede. A informalidade está presente também no contato com novos interessados. As informações da rede ficam disponibilizadas no site do arranjo cooperativo e, como relata o Gestor de Alfa, caso haja interesse do pretendente, os dados necessários ao processo de avaliação são analisados posteriormente:

“Uma pessoa liga e pergunta exatamente assim: quais são os benefícios de ser um associado? Ai eu peço sempre que consultem o site. Ai eu pergunto: Tem acesso a internet? Tem. Então faz o seguinte: consulte o site para você ter uma noção do que é. Para ver se é isto que você está procurando. Porque de repente você está pensando que a associação é uma coisa e ela é outra. Então entra no site porque lá tem o estatuto, lá tem o regulamento interno, lá tem tudo. Então entra no site e veja o que a gente faz e o que é prestação de serviço. Veja se é isto que você está procurando. Se for, você volta a entrar em contato comigo. Se a pessoa volta, o que é raríssimo ela voltar a entrar em contato, eu passo para ela uma ficha cadastral com dados para a Diretoria avaliar. Na ficha constam as Distribuidoras que ela [pretendente] compra, qual é a média de compra, para ver se está no perfil da rede. Porque, de repente ela [pretendente] compra somente daqueles [distribuidores] que não são parceiros da rede, aí se torna difícil você fazer comprar somente com os parceiros da rede. Ai a Diretoria lê a ficha e avalia se vale a pena ou não. Pega informação com as Distribuidoras se ela paga em dia.” (Gestor da Rede Alfa)

O Regimento da Rede Alfa prevê que a admissão é aberta aos interessados, “pessoas jurídicas do comércio varejista farmacêutico”, não havendo uma política formal restritiva para a seleção de novos associados<sup>1</sup>. De acordo com o Regimento cada membro da diretoria tem direito a um voto na aprovação ou não do novo associado. Uma vez acolhida a admissão é comunicada por e-mail ou jornal da rede a listagem dos novos membros. A restrição a entrada de qualquer membro deverá ser manifestada pelos associados em no máximo 10 dias úteis do envio do comunicado.

Pelos depoimentos coletados, a condição principal para fazer parte da rede é a ausência de problemas financeiros anteriores do proprietário farmacêutico interessado:

---

<sup>1</sup> O Regimento da Rede Alfa está disponível no site da rede e versa entre outros tópicos sobre a admissão de associados, prestação de contas, atribuições da diretoria, direitos e deveres dos associados e processo eleitoral.

“O primeiro critério que eu faço e que eu oriento as pessoas que estão comigo para avaliar é: pegar o CNPJ [do pretendente] e dá uma passeada para ver. Se tem um monte de protesto, não serve! Isso é uma laranja podre e não pode ser colocada no balaio de laranja madura. Se o cara tem protesto por causa de uma multa de trânsito, pode ser um relaxamento, e aí pode entrar. Se ele é um mal pagador vamos trazer isto para dentro da associação? Não tem nem sentido. Agora tem que ter 4 ou 5 pessoas para avaliar se a pessoa pode entrar no grupo.” (Presidente da Rede Alfa)

“[...] os critérios para a seleção de novos integrantes é ter um CNPJ sem problemas e ter uma drogaria. É basicamente isto. Porque não tem como definir outros critérios. A gente vai conhecer a pessoa depois que ele estiver lá, não é?” (Associado Três da Rede Alfa)

Além das restrições àquelas organizações inadimplentes, a similaridade de estrutura e de demanda de suprimentos é citada como características aceitáveis na admissão de novos membros:

[...] “o perfil é basicamente este: ele não pode ser muito grande, ele não pode ter mais de quatro lojas, ele tem que concordar em colocar a placa, e tem que ter um volume de compra parecido com os outros, para não destoar muito. Este perfil de compra parecido com o dos outros associados é para ele não ficar muito distante e não ser um CNPJ que pese.” (Gestor da Rede Alfa)

O fator de proximidade geográfica entre as lojas da rede constitui outro critério para admissão de novos associados citado pelos entrevistados. Apesar da situação de concorrência não ser considerada na seleção de um futuro membro, a localização territorial do estabelecimento do pretendente pode ser um obstáculo para a sua admissão na rede. Assim, a administração da rede tem mantido uma conduta de respeito à posição do associado que esteja estabelecido há mais tempo no endereço. Caso ele se oponha à entrada de um novo associado, isto será mandatário na decisão. O depoimento do gestor da rede confirma tal fato:

“Quanto à proximidade, isto a gente leva em conta. Quando a pessoa quer se filiar e está muito próxima de um que já está desde a fundação é problema. Quando é muito próximo fisicamente, a gente pergunta para o associado se ele concorda ou se ele não concorda... Devido a um respeito se tiver dois na mesma rua, todos dois com o mesmo benefício, que vantagem teria? Ele acaba perdendo a vantagem de alguma coisa que ele já acredita há mais tempo, ou está esperando algum milagre.” (Gestor da Rede Alfa)

A definição de regras de convivência é importante para o funcionamento da rede. Essa normatização encontra-se de maneira explícita ou implícita no regimento, no estatuto e

em outros formatos de regulamentação das atividades organizacionais. O tópico seguinte abrange a estrutura e os mecanismos de governança e gestão da Rede Alfa.

#### **5.1.1.4 Estrutura e mecanismos de governança**

A estruturação da rede e seus mecanismos de governança abarcam a criação de cargos executivos, órgãos consultivos e fiscais e dispositivos de gestão e controle organizacional. Pelos dados secundários – documentos e informações do site - disponibilizados pela Rede Alfa não foi possível identificar claramente a estrutura de governança do arranjo cooperativo. Por intermédio de alguns depoimentos percebe-se que a estrutura da alta administração é formada pela Diretoria composta pelo presidente, o vice-presidente, o primeiro tesoureiro, o segundo tesoureiro, assim como o primeiro e segundo secretários. O Regimento da rede refere-se ainda à composição de um conselho fiscal, formado por três componentes, responsável por emitir pareceres acerca das contas anuais e do período do mandato encerrado das diretorias eleitas.

A Diretoria possui mandato de dois anos e todas as sócias fundadoras ou efetivas em dia com as obrigações financeiras podem participar do processo eleitoral. São elegíveis os proprietários ou sócios das drogarias e farmácias, não podendo se candidatar aqueles que mantêm vínculo empregatício com a rede. As candidaturas são apresentadas coletivamente, estruturadas em chapas, contendo obrigatoriamente candidatos a todos os cargos de diretoria. As eleições são realizadas em Assembléia, mediante voto secreto, presencial ou mediante procuração, sendo eleita a chapa que obtiver a metade mais um dos votos válidos.

O conselho fiscal também é eleito, mediante votação, na mesma assembléia de eleição da diretoria. As candidaturas do conselho são individuais e, ao contrário dos critérios de votação da diretoria, o voto é aberto. A eleição do conselho fiscal ocorre antes da eleição para a diretoria executiva, sendo escolhidos os três candidatos mais votados. O candidato a uma vaga no conselho fiscal deve obrigatoriamente ser o proprietário ou sócio de uma farmácia associada à rede. Não tendo candidatos em números suficientes para o conselho serão nomeados para as vagas os representantes das sócias fundadoras, obedecendo a ordem de antiguidade na rede, não podendo o representante ser indicado por duas vezes consecutivas.

Alguns artifícios contidos nos processos eleitorais se traduzem em mecanismos de domínio de poder na rede, seja para alcançar cargos de direção, potencializar o efeito da eleição, ou mesmo para se perpetuar na condução da organização. O art. 36 do Regimento ilustra a situação de incrementar a margem em favor do vencedor do escrutínio para a Diretoria. O dispositivo rege que os votos em brancos são computados para a chapa com maior número de votos válidos. Em relação à votação do conselho fiscal, o art. 42 exemplifica um artifício que privilegia o poder de articulação política, ao permitir que as candidaturas sejam apresentadas até o momento que se precede a votação. O artifício que remete às sócias fundadoras o poder de indicar um ou mais conselheiros fiscais em casos de candidatos insuficientes para a ocupação dos cargos pode gerar uma situação de perpetuação de grupos no conselho. Já nos cargos de diretoria não está previsto no regimento a alternância de poder. Para se ter uma idéia, o atual presidente ocupa o cargo desde a fundação da rede. Os relatos dos entrevistados confirmam uma excessiva centralização das decisões na rede. No levantamento bibliográfico realizado para esta pesquisa nota-se que ainda são escassos os estudos sobre artifícios de alcance e perpetuação de poder em arranjos cooperativos, o que mereceria maior atenção por parte de estudiosos sobre o assunto.

Outros mecanismos de governança foram encontrados na Rede Alfa: o regimento acima mencionado, o estatuto da rede e as reuniões da assembléia geral. A informalidade presente nas relações dos associados com a gestão da rede parece ser uma deficiência oriunda da falta de um contrato que conste as responsabilidades, direitos e deveres do associado, e as condições gerais de relacionamento entre os integrantes da rede. O próprio gestor da rede reconhece a necessidade de um mecanismo que sustente os compromissos interorganizacionais:

“[...] não existe este contrato formal [de adesão para novos associados], que eu acho que seria até muito interessante. Porque quando você assina uma coisa [contrato] isto tem outro peso. [...] então eu acho até que isto é uma falha, pois deveria existir um contrato de filiação, uma coisa assim... isto não existe. Eu acho que deveria ser assim.” (Gestor da Rede Alfa)

O estatuto refere-se a normas jurídicas destinadas a regular as relações de pessoas que têm em comum o fato de pertencerem a uma sociedade (MORAIS, 2007). Uma das limitações desta pesquisa refere-se às dificuldades de levantar dados de natureza normativa (a rede não disponibilizou, por exemplo, o seu estatuto) contábil e financeira. Em relação ao estatuto, tanto os associados como a direção, relatam buscar cumprir as obrigações normativas previstas no documento.

As assembleias também representam um importante mecanismo de mobilização e legitimação das ações de governança organizacional. Na Rede Alfa a assembleia geral é realizada regularmente uma vez por ano. Nessa oportunidade, a direção executiva posiciona a todos sobre as etapas cumpridas no decorrer do ano, faz a prestação de contas e reforça a motivação associativista:

“Uma vez por ano tem uma assembleia geral ordinária para esta prestação de contas [da administração da rede]. Nesta festa do final de ano, o presidente começa a falar do que já foi conseguido e renova a necessidade de união para o pensamento de associativismo.” (Gestor da Rede Alfa)

No caso da Rede Alfa, as assembleias ordinárias são realizadas, não só por ocasião da prestação de contas acima referida, como também para legitimar o processo de escolha da Diretoria e do conselho fiscal. A assembleia ordinária é o ponto de referência para a apresentação das chapas concorrentes ao pleito. Até 30 dias antes da sua realização os associados interessados devem lançar as suas candidaturas. Além disso, na assembleia que antecede a eleição da Diretoria e do conselho é escolhida em votação aberta a comissão eleitoral dos associados que conduzirão o processo eleitoral.

No regimento da Rede Alfa, também está prevista a realização de assembleias extraordinárias. A realização dessa assembleia pode ocorrer, desde que solicitada formalmente por 1/5 (um quinto) das drogarias e farmácias associadas. Numa assembleia extraordinária, normalmente são apresentados para votação assuntos de interesse dos associados que não tenham sido inseridos na pauta de uma assembleia geral ordinária, ou assuntos de interesse direto dos integrantes da rede, e que tenham caráter de urgência para decisão da sociedade.

Tal qual nas empresas de capital aberto, nos arranjos cooperativos, as assembleias tem o papel de aglutinar e legitimar os atos a serem deliberados. No entanto, ao contrário das empresas de sociedade anônima, onde o capital de controle se encontra bem mais diluído, nas alianças a representatividade das decisões dos sócios são exercidas de maneira mais efetiva. O tópico seguinte apresenta a dinâmica de funcionamento da rede sob a perspectiva da governança gestora.

#### **5.1.1.5 Aspectos da governança gestora de Alfa**

A governança gestora diz respeito à coordenação da gestão da rede com as partes interessadas do formato organizacional. Alguns *stakeholders* se destacam nas relações da Rede Alfa. As distribuidoras de medicamentos, ou atacadistas, exercem forte influência na gestão de governança da rede. As negociações envolvem numa ponta o fornecedor de medicamentos e em outra os membros da rede:

[...] ”quando você vai negociar com a Distribuidora, ela te pergunta quantas lojas você tem. O que você responde ele calcula rápido por uma média de compra e chega a, por exemplo, 300.000. E tem gente que não compra isto, a rede compra, mas tem associado que compra 20.000 e tem gente que compra 4.000. Deixa eu te perguntar: tem jeito de uma Drogaria comprar 4.000 por mês e ficar aberta? É tão gritante a diferença, entendeu? Até para a gente saber se ela está é furando o bolo!” (Gestor da Rede Alfa).

Os objetivos de aumentar o poder de barganha dos participantes da rede podem ser comprometidos se os membros não cumprirem as metas de compras estabelecidas previamente – o furar “o bolo”. Um dos grandes desafios no controle da gestão dos *stakeholders* envolvidos com as atividades da rede é saber administrar os contratos que interagem os interesses dos componentes dos arranjos cooperativo e seus fornecedores. No caso da Rede Alfa a operacionalização das compras conjuntas é definida em duas vertentes de negociações. Com os membros da rede é acordado um volume global e individual de compras vinculado a contratos específicos a ser cumprido com cada fornecedor. Esses acordos estão ligados a verbas de mídia pagas pelos fornecedores à rede, na proporção do volume de recursos vendidos pelas distribuidoras. Essa volatilidade acaba diminuindo o poder de barganha da rede e aumentando os conflitos de gestão. Uma das possíveis soluções para contornar esses problemas de agenciamento é a criação de uma central de compras:

“Para este ano temos o projeto da central de compras. Já fizemos várias reuniões e dentro de 40 dias estará funcionando. Essa central, que é o projeto de 2008, tem intenção de não repassar nada para ninguém que não for associado. Tanto que ela não será constituída enquanto empresa, ela vai ser um artigo dentro do nosso estatuto. Faremos uma mudança estatutária, colocando que a partir de agora o objetivo da rede passa a ser também de comprar mercadoria e repassar para os associados. Para comprar em grandes volumes e para ver se dá conta de sobreviver.” (Gestor da Rede).

Ao decidir pela estruturação de um setor de compras da rede por meio do mecanismo estatutário, transfere-se de um modelo de compromisso global partilhado entre os integrantes para um sistema de gestão interna e centralizado na rede. Esse novo modelo de gestão de suprimentos além de necessitar de uma estruturação formal, demanda de condições

econômica e financeira que permita ter crédito para compra a prazo junto às distribuidoras. Por mais que prevaleçam junto aos associados expectativas quanto aos benefícios da compra conjunta, pouco se fala sobre os deveres de cada associado para que uma central de compras funcione e principalmente tenha poder de negociação junto aos fornecedores. O depoimento do Associado Dois mostra as dificuldades de socialização dos membros da rede acerca da compra conjunta:

“[...] a grande maioria [associados] tem o mesmo propósito que a gente de montar uma central de compras para ficar mais forte perante a indústria. No que tange a compra podemos melhorar muito, porque é aí que estamos perdendo terreno. É na nossa condição de compra porque a gente não pode fazer o que a rede particular faz, o cliente acha que nós queremos ganhar muito, mas passar isto de boca-a-boca para cada um que chega aqui é demorado e complicado.” (Associado Dois da Rede Alfa).

A ausência da mobilização interna da rede para o cumprimento dos compromissos acertados dentro e fora da rede pode comprometer os acordos firmados que objetivam assegurar o poder de barganha do arranjo cooperativo. A governança gestora deve atentar para aspectos de natureza ética de maneira a não “furar o bolo” proposto para a rede. O Associado Três relata de forma direta este assunto:

“[...] se ele não se propor a entrar no pensamento da associação, que é de comprar só dos parceiros, que é de não estar aceitando descontos maiores de quem não é parceiro, a coisa vai ficar difícil. Por exemplo, eu tenho 10% do parceiro, mas o cara vem aqui e me oferece 12%, mas eu vou comprar com 12% e furar o bolo da associação? Vou ter que comprar com 10% porque todo mundo está comprando com 10%. Daqui a pouco estes 10% vão virar 20%, mas se comprar com 12% estes 10% vão continuar 10% e não vão virar 20%. Então tem muita gente que ainda não tem esta visão.” (Associado Três da Rede Alfa).

“Olha, até existe um controle para verificar o cumprimento dos objetivos estabelecidos, mas a cobrança é que é muito pequena. Por exemplo: a gente fecha parceria com uma distribuidora e ela exige uma compra de 3.000 por loja. Todo final de mês, que não é final de mês, e sim mais ou menos no dia 3 ou 4, eu recebo de todas as distribuidoras parceiras um relatório dizendo o que cada associado comprou. Então quando elas recebem este comunicado, foram fechadas parcerias com a distribuidora tal, mas para que este desconto que você utilizou você tem que comprar 3.000 no mínimo. E esta cobrança é muito pouco feita do associado, aí ele não compra 3.000, compra 1.000, compra setecentos e pouco, entendeu? [...] passamos um e-mail para o gerente da distribuidora, dizendo: o fulano de tal, fulano de tal, fulano de tal, pode tirar condição. Tira a condição deles.” (Gestor da Rede Alfa)

“Nós já cansamos de falar com a presidência para ir às farmácias e conversar com o dono para explicar a importância de todos compartilharem no objetivo de compras firmado pela rede, de estarem todos concentrados na associação para crescer o bolo. Quem estava nas reuniões eram uns 30% dos associados, esses estavam com a cabeça sabendo da importância de comprar só dos parceiros, de dar assistência à associação, dando um tempo para ir às reuniões. Tem muita gente que é da associação e não está com este pensamento, pois não vai às reuniões, não compra só dos parceiros e por causa de 1% ou 2% compra fora dos parceiros e fura o bolo da associação. É uma questão da [administração] associação tirar uma pessoa para ir lá e passar para ele o pensamento da associação, já que ele não tinha este pensamento.” (Associado Um da Rede Alfa)

A rede funciona como elo, exercendo a governança gestora entre os seus membros e demais *stakeholders* interessados nas atividades do arranjo organizacional. Na dimensão de formação de recursos humanos cabe a gestão da rede buscar no mercado o treinamento adequado à atualização dos representantes das empresas parceiras da aliança. No segmento do varejo farmacêutico, vários proprietários de pequenas e médias drogarias entram no mercado sem nenhuma preparação técnica de gestão administrativa. A gestão da rede aqui cumpre o papel de contornar essa deficiência

“[...] a Rede Alfa promoveu um curso com uma empresa de consultoria, não sei lhe dizer o nome da empresa, e isto esclareceu muito para mim da importância das reuniões. De sentar com os funcionários e expor para eles a atual condição, e mostrar para eles o quanto eu preciso do envolvimento deles. Eu acho que conseguimos um ganho muito grande, porque antes eu trabalhava com a minha cabeça, e eu achava que eles tinham que fazer o que eu pedia. Agora não, eu consigo sentar e ouvir mais, e com certeza boas idéias surgem com isto. Isto eu peguei lá no curso da Rede Alfa. Isto eu devo a eles mesmos, com certeza. Isto mudou a cara da minha empresa, porque antes eu não estava dando conta sozinha. E de uma forma ou de outra os colaboradores se sentem muito valorizados, porque eu sento para escutar. O retorno é fantástico.” (Associado Dois da Rede Alfa).

Não necessariamente a capacitação dos membros da rede deve sempre ser trabalhada no ambiente externo da rede. Os custos podem ser diminuídos se o potencial de aprendizagem se encontra dentro do arranjo organizacional. Cabe aos responsáveis pela governança gestora saber como desenvolver o conhecimento intrínseco da rede.

“O Curso de Injetáveis eu acho que foi uma coisa interessante, pois a própria rede desenvolveu e feito por dois farmacêuticos e por uma enfermeira. Tem a apostila, e o curso é dado em três dias. O associado deixou de ficar dependente da única empresa que dá o curso, e que você tem que fazer uma compra imensa, e pedir pelo amor de Deus para ter o curso, né? Então acho que isto é um benefício muito grande.” (Gestor da Rede Alfa)

“Então [a rede] trouxe vários benefícios que muitos pequenos empresários, por não ter mentalidade empreendedora, não ligavam muito. O próprio curso de injetáveis para os seus colaboradores, a farmácia de manipulação. Ou você acredita senão não tem sentido.” (Presidente da Rede Alfa).

“Em questão de habilidade é a perfuração de orelha, a aplicação de injeção para os funcionários, e a técnica de vendas, todos feitos pela rede. Tem Curso de Vendas também sem custo nenhum, que está incluso na sua mensalidade.” (Associado Quatro da Rede Alfa)

A capacitação de funcionários em aplicação de injeções, perfurações de orelha e técnicas de vendas gerou na rede as competências necessárias para que o processo de aprendizagem seja exercido internamente. Outro exemplo ilustra a necessidade de desenvolver um conhecimento específico que pode ser desenvolvido e compartilhado na própria rede sem depender do auxílio de agentes externos:

“Quando entrou o SNGPC (Sistema Nacional de Gestão de Produtos Controlados) enlouqueceu o associado. A gente precisava de alguém, não poderia ser eu porque não tenho prático de balcão. Então precisava de um associado que tivesse prática de balcão e fosse extremamente organizado e conseguisse entender aquele SNGPC que a ANVISA colocou como obrigatório para todas as Drogarias. Que tem que passar para a ANVISA todos os dias, e teve muitas dúvidas. [...] Se você compra a mercadoria controlada hoje e dá entrada, aí seu paciente está esperando, mas você não pode vender hoje, porque a ANVISA só atualiza à noite então você só pode dar saída no outro dia. Estas pequenas coisas até você conseguir entender, e é por acerto e erro, porque eles também não atendem telefone, eles não respondem e-mail. [...] Tem um farmacêutico que é recém formado e tem a qualidade de gostar de informática, aí ele ficou por conta de estudar o SNGPC e ele deu apoio a todas as outras farmácias. Ele é que orienta como dar entrada, baixa, etc. Resolveu assim o problema que era de todos.” (Gestor da Rede Alfa).

O compartilhamento de competência é uma forma que os representantes da rede usam para adquirir mais conhecimento e ocorre durante ou após as reuniões entre os seus integrantes. Uma das estratégias utilizadas por um dos associados é a permuta de conhecimentos que são revertidos em soluções na gestão do empreendimento:

“[...] eu já cansei de pegar idéias de amigos e implantei aqui e deu certo demais... Assim como outros já pegaram minhas idéias e implantaram nas suas lojas. Realmente trocar idéias com outras pessoas da rede que estão em outra região aí não ligo não, porque os clientes são outros e os interesses também.” (Associado Três da Rede Alfa).

Apesar dos esforços individuais de troca de informações e práticas de gerenciamento, não se percebe pelos depoimentos uma preocupação da governança gestora do arranjo cooperativo em sistematizar o conhecimento gerado. Se, por um lado, persistem tentativas de permuta interorganizacional de conhecimentos, as possíveis competências disponíveis entre os proprietários da rede não são aproveitadas na gestão e governança da aliança. A crítica do Presidente ao desinteresse dos membros em contribuir na administração da rede retrata essa situação:

“O compartilhamento de competências existe não da maneira como eu queria que fosse. Pega a presidência, por exemplo: qual dos associados que vende mais e compra mais, mas ele não tem tempo. Ele é o cara mais preparado, mas não quer disponibilizar seu tempo. Ele pode colaborar para ele e para todo mundo. É uma questão de cultura, o importante é a pessoa mentalizar que todos têm que estarem bem. Todos nós somos bons em alguma coisa, então dá para afinar a orquestra... claro que dá.” (Presidente da Rede Alfa).

O desapego dos componentes à governança da rede é justificado também pela ausência de remuneração pelo exercício das atividades de gestão. Em função de terem de acumular a administração da rede e do próprio estabelecimento, há uma necessidade de gerenciamento do tempo a ser dedicado aos dois empreendimentos:

“Porque é um trabalho filantrópico, eles [a diretoria da rede] não ganham nada para isto. Se tiver que colocar o carro no estacionamento eles pagam do bolso deles. Então nós escolhemos dois dias para que eles atendam e o resto do tempo para que eles possam cuidar de suas lojas. Então eu passo para a diretoria a lista de quem está esperando para marcar uma reunião.” (Gestor da Rede Alfa).

A governança gestora da rede pode facilitar o atendimento das demandas de seus representantes com o mercado. Esse trabalho de coordenação ocorre também quando os custos de transação são superiores a real capacidade financeira da rede investir e assumir o controle de um empreendimento. O caso da instalação da farmácia de manipulação na Rede Alfa ilustra a constatação:

“No ano de 2007 o projeto foi montar uma farmácia de manipulação. Porque toda Drogaria vende o manipulado. A pessoa chega lá com a receita e se ele não tem, ele indica para alguém: “você vai à farmácia tal que ela manipula e ela vai fazer um preço especial para você”... Ai, fizemos uma pesquisa interna para ver quantos e o que cada associado comprava, pagava, indicava e ai, viu-se que era um negócio montar a própria farmácia de manipulação. Então foi um processo complicado, pois nem todo associado é sócio. Ai

montou a farmácia de manipulação. Dos 52 associados só 20 participam e são donos, porque a rede não tinha recursos para isto, então eles tiveram que entrar com recursos próprios. A rede deu toda a estrutura no sentido de pagar algumas contas da montagem, contratar despachantes, pagar impostos, ver como ia ficar para tirar o CNPJ, o contrato social... esta estrutura a rede deu. Todas as reuniões eram feitas aqui neste escritório, até que a farmácia ficasse montada. A própria fiscal da Vigilância disse que é um modelo padrão, pois a farmácia já foi montada atendendo os requisitos da nova RDC – 306, de 07 de dezembro de 2004, da ANVISA, que exige as cúpulas separadas... então ela foi montada naquela época de mudança de legislação e no futuro teria que ser feito uma reforma. Então ela já foi montada dentro dos padrões até para manipular antibióticos, cremes, homeopatia. Pode manipular tudo.”(Gestor da Rede Alfa).

Uma das dificuldades para o gestor da rede é administrar um investimento em que apenas parte dos associados despende capital. A rede pode então vir a funcionar como parceira no empreendimento. Na estruturação da farmácia de manipulação a idéia, além de trazer um novo serviço a ser compartilhado pelos componentes, diminuiu a transferência de pedidos para outros concorrentes. Outro exemplo que ilustra o compartilhamento de ações da Rede Alfa é a coleta seletiva de resíduos de serviço de saúde. Esse serviço, único em Minas Gerais no que diz respeito a uma rede de cooperação, trouxe redução de custos para os associados. O trabalho desenvolvido pela administração da rede junto à SLU-PBH foi intenso e gratificante, pois, hoje, somente três empresas em Minas obtiveram esta licença especial, conforme relata o Gestor da rede: “[...] foi uma licença muito complicada para se tirar, porque ninguém tinha. Só existia no estado de Minas Gerais uma empresa que era considerada exemplo, agora nós temos três”. O fato é assim relatado pelo Associado Três:

“Tem a coleta de lixo que é uma coleta que as Drogarias tem que fazer pela prefeitura. É uma coleta muita cara e tem que ser feita por loja, e a gente teve este benefício também. O lixo é coletado aqui, porque o lixo farmacêutico é um lixo especial, porque ele tem que ter um trajeto definido e em caminhão próprio, e tem que ser incinerado no final. Isto tudo eu tinha que pagar separadamente para minha loja. Então todas as 86 lojas tinham que pagar separadamente, e pagar para a prefeitura. Então a associação conseguiu o que? Uma moto que recolhe e que tem todos os padrões legais de documentação junto a prefeitura para fazer isto e levar para incinerar. Então temos o motoqueiro que recolhe nosso lixo vencido e o lixo de perfuro-cortante para incineração. Isto tudo era pago diretamente para a prefeitura por cada loja. O que a associação fez? “Não, a gente tem condições de ter uma pessoa que vai recolher e levar para incineração e o associado não vai pagar nada, porque a associação banca tudo isto.”(Associado Três da Rede Alfa).

A gestão responsável pela coordenação dos subsistemas que se interagem com a rede deve acompanhar as oportunidades, demandas e ameaças do ambiente externo ao arranjo,

propondo orientações estratégicas e sugestões de aprimoramento dos processos administrativos aos componentes da rede. A oportunidade de credenciamento das farmácias e drogarias da Rede Alfa, junto ao Ministério da Saúde, no programa “farmácia popular”, que fornece à população de baixa renda medicamentos de uso contínuo a preços subsidiados contou com a assistência da gestão da aliança:

“[...] a farmácia popular, quando ela foi divulgada, a nossa presidência pegou todos os documentos das Drogarias, e foi direto a Brasília, para não ter esta coisa de perdeu, né? E protocolou uma por uma. Então assim... só não tem a autorização quem tinha algum problema e não tinha alguma certidão na época, porque quem tinha conseguiu a autorização. Isto sem nenhum custo para o associado.” (Gestor da Rede Alfa).

As interações coordenadas pela gestão da rede envolvem a governança das ações entre membros, arranjos cooperativos e concorrentes - no caso da implantação da farmácia de manipulação e do programa “farmácia popular” - e membros, arranjo cooperativo e Governo, na coleta seletiva fiscalizada pela Prefeitura Municipal. A governança gestora pode também se restringir à coordenação das atividades intraorganizacionais da rede. Na Rede Alfa, conforme já comentado, mesmo com a boa frequência de interações entre alguns integrantes da rede, a administração do arranjo não explora as potencialidades das organizações que poderiam ser difundidas na aliança. A permuta de mercadorias, por exemplo, é uma das práticas complementares utilizadas por estabelecimentos proximalmente localizados:

“Jamais ter uma loja aqui perto é complicador para mim, tem colega meu aqui perto que está precisando de um produto, por exemplo, me ajuda aqui... eu tenho o produto e vou ceder para ele atender o cliente dele, como se fosse uma outra loja minha. E eu tenho umas faltas aqui e ele manda alguns que podem suprir as minhas. Eu posso pegar meus produtos que estão no meu cemitério (produtos que faltam 3, 4 meses para vencer) eu já mando para instituição de caridade, porque tem gente que está precisando. Porque remédio não pode vencer, e tem muita gente precisando. Veja como a proximidade é importante, a distância não é nada, mas você pode se beneficiar por estar próximo de outro, por exemplo: pega teu cemitério, eu tenho 5 colegas que está próximo, eu imprimo aqui 5 folhas do meu cemitério, e vou ter 5 lugares para desovar meu cemitério e o meu colega lá também vai ter. Isto é ruim ou é bom? Não tem nem que pensar.” (Presidente da Rede Alfa).

“A proximidade ajuda porque você acaba se ajudando mutuamente, por exemplo: um produto que eu não vendo aqui e esteja quase vencendo ele pode vender lá para mim, e nós podemos ter este tipo de barganha. É melhor do que ser um de cara virado para o outro.” (Associado Dois da Rede Alfa).

Em contraponto, constata-se, nos relatos de outros integrantes da rede, uma total desconexão das iniciativas de troca de conhecimentos. Essa ausência de complementaridade pode ser conseqüência da falta de convivência entre os integrantes da rede, seja pelas contínuas ausências às reuniões ou pela falta de envolvimento com os assuntos debatidos nos encontros. O Gestor da rede comenta sobre a falta de sensibilização dos membros da aliança acerca das atividades da rede:

“Uma coisa que até acho interessante que as vezes acontece muito aqui em Santa Efigênia [bairro de Belo Horizonte], que tem um numero maior de lojas. Você está precisando vender o medicamento e não o tem em estoque, aí você liga para o seu vizinho para ver se ele tem. Eu acho que isto poderia ser mais explorado entre eles. Mas eles não têm convivência. Eles se encontram nas assembléias e na festa de aniversário da Rede Alfa no final do ano. São os únicos dias que eles se encontram. Eles não se comunicam entre eles e não estabelecem um vínculo de... nós somos da mesma associação, nós fazemos parte do grupo. Eu acho até que tem gente que não se sente muito do grupo. Sabe... chega, senta... escuta a assembléia inteira e aí pergunta: já acabou? Eu falo já acabou... então ele só dá um tchau.” (Gestor da Rede Alfa).

Por outro lado, cabe aos gestores do arranjo cooperativo coordenar e incentivar a integração das ações por meio de informações que detectem as oportunidades e demandas dos associados. A transparência e o bom uso da informação formam pilares básicos para o exercício de boas práticas de governança. Nas redes os mecanismos de informação são importantes na divulgação das novidades do segmento e para difundir as atividades de funcionamento da aliança. Por mais que as informações estejam disponibilizadas para os membros da rede, as formas de usar os dados encaminhados e o próprio sistema de tecnologia são, em alguns casos, questionadas pelo gestor:

“[...] eu acho uma coisa interessante, o associado de pequeno e médio porte ele é muito mal informado. Por uma questão, eu acho... não vou usar a palavra preguiça... não sei... ele já acostumou a receber informação pronta. Então assim, tem que renovar alguma coisa, a gente tem que passar o comunicado: tá na hora de renovar. Ai você passa o modelo nesse ano, e no ano seguinte: olha chegou a hora de renovar a autorização da Farmácia Popular. Ai ele pergunta: como é que faz? Ai tem que passar o modelo de novo... então ele espera... é igual mãe cuidando do filho, ele espera que você faça para ele.” (Gestor da Rede Alfa)

“Quanto às informações entre os associados houve uma melhora, mas não tá do jeito que a gente quer. Tem muitos colegas que usam o computador como se fosse uma revista, para consultar uma tabela. Não consegue fazer um alinhamento eletrônico, não consegue fazer um pedido eletrônico. Mas isto são coisas que com o tempo eles vão melhorar, eles vão se adequar. A

administração precisa incentivar mais, focar isto. O problema são aqueles que têm tudo e não quer seguir, isto é o que vejo como problema.” (Presidente da Rede Alfa).

O fator confiança também é recorrente nas relações intraorganizacionais. As manifestações de desconfiança, além de contribuírem para a desarmonia do grupo podem conduzir à manipulação e omissão de informações. Os artifícios utilizados na rede em benefício de interesses próprios é uma realidade pelo comportamento adotado por alguns componentes da rede. No relato do Presidente da Rede percebe-se todo o emaranhado de problemas causados por integrantes desalinhados com a postura ética da maioria dos componentes do arranjo cooperativo.

“A gente discute as compatibilidades, mas o problema que vejo é que as pessoas discutem, mas faz questão de fazer sigilo. Eu não tenho este negocio de falar que vende 60.000. Tem cara que fala que vende só 20.000. Tem aquele medo de abrir o jogo. A graça está em abrir o jogo. Para que isto? Eu falei na última assembleia: “vocês estão tão acostumados a esconder que tem gente comprando produtos na farmácia popular sem nota fiscal, e tá vendendo com cupom fiscal”. Na hora que cruzar as informações você vendeu 10.000 caixas de captopril e você tem nota só de meia dúzia, cadê as notas? Olha a besteira... Tem gente comprando na ONOFRE e PAGUE MENOS só no cartão. Tem cara ai com mais 30.000 de cartão. Será que ele não sabe que a coisa mais bem monitorada é cartão? “Ah! mas eu estava doente!” Alguém vai ter que ajudar a comer esse remédio. Ah, mas não estou pagando imposto... Mas dá para imaginar a besteira? Por isto é que eu digo: é uma questão de cultura. Eu conversei com meus colegas, hoje é só cruzar as informações na fiscalização que irá selecionar um pouco. E tem muita gente que vai sair mesmo do mercado.” (Presidente da Rede Alfa).

## **5.1.2 Rede Beta**

### **5.1.2.1 Antecedentes do início de operação da Rede Beta**

A Rede Beta foi fundada, em 1996, por cinco empresários do varejo farmacêutico de Belo Horizonte com apoio do SINCOFARMA-MG (Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais) e da UVMG (União dos Varejistas de Minas Gerais). Essas entidades de classe deram o suporte logístico para a realização das primeiras reuniões e orientação jurídica para a elaboração do estatuto e regimento interno.

A Rede Beta atua na região metropolitana de Belo Horizonte e seus associados são organizações de pequeno e médio porte com faturamento mensal acima de R\$ 80.000,00. Atualmente a rede possui 35 associados com 48 estabelecimentos. A rede possui sede administrativa na cidade de Belo Horizonte e sua criação ocorreu em um período de forte competitividade no varejo farmacêutico. As distribuidoras de medicamentos obtinham ganhos adicionais através de benefícios tributários o que ampliava sua margem para conceder descontos comerciais para grandes clientes do varejo. Em consequência dessa estratégia, as pequenas e médias organizações começaram a ter diminuição de vendas e rentabilidade operacional.

### **5.1.2.2 Motivações para integrar a Rede Beta**

Entre as motivações para o empresário integrar um arranjo cooperativo está a busca por alternativas para reverter resultados negativos de vendas e rentabilidade e as possibilidades de compartilhar funções organizacionais. O Associado Um relata os motivos de formação da Rede Beta:

“Quando iniciamos o pensamento de montar uma rede, tínhamos em mente como fundamento três pilares: troca de informação, poder de barganha e publicidade, pois o mercado estava muito complicado. O fato de que o empresário sozinho não tem condição de ter e que em grupo iria conseguir, foi o motivo da criação da rede.” (Associado Um da Rede Beta).

Outras justificativas aparecem nos depoimentos que motivam a empresa farmacêutica varejista a procurar um arranjo cooperativo. Em geral, em função da delicada situação em que se encontra o proprietário da farmácia, as perguntas iniciais versam sobre as vantagens de fazer parte da rede:

“Eles [candidatos a integrar a rede] querem saber quais os benefícios que vão adquirir. Quais os benefícios que eu tenho?... Se a rede tem convênios e quais? Deixe-me verificar se estes Convênios passam pela minha porta. Querem ver também se eles [candidatos a integrar a rede] têm facilidade [de venda] com o convênio. Estes são os motivos que os levam a procurarem a rede.” (Gestor da Rede Beta).

“No primeiro momento a motivação para que eles [candidatos a integrar a rede] se interessem a entrar na rede é porque a vêem uma como tábua de salvação, o que é bem identificado quando chegam até a Rede Beta pra perguntar: O que eu ganho com isto? Quais os benefícios de se estar na Rede Beta? No primeiro momento é uma tábua por necessidade financeira e logo avisamos que não é uma tábua de salvação.” (Gestor da Rede Beta).

O argumento que a aliança não deve ser encarada como uma solução para os problemas do futuro membro também é evidenciado na Rede Beta. A inserção no arranjo cooperativo leva o empresário a conviver em grupo e compartilhar informações com os demais integrantes. Poder dividir compras e freqüentar o espaço de permuta de conhecimentos se traduzem em alegações para integrar a rede na opinião dos associados:

“[...] eu acredito, no meu ponto de vista, em relação às razões que levam um empresário a entrar numa rede. Bem, facilita e ajuda muito no poder de compras quando tem união e participação de todos.” (Associado Um da Rede Beta).

“[...] e também obter informações gerais nas assembléias e reuniões da rede e trocar informações com outros associados. Eu vejo mais este ponto. Hoje participo menos; eu gostaria de estar participando mais pois me ajuda nas compras as informações que me são passadas. Fazer parte de uma rede é você não ficar sozinho, porque hoje ficar sozinho complica muito, né?” (Associado Dois da Rede Beta.)

“Eu acho que é o local que a gente pode trocar experiências, pode ter um refúgio na verdade, sabe? Eu acho que sem o associativismo, a coisa fica muito mais difícil. Também é o lugar onde se aprende com os erros e os acertos de todo mundo. Quem tiver focado naquilo, no negócio dele é um bom local.” (Associado Dois da Rede Beta).

As principais motivações levantadas na Rede Beta referem-se a fazer parte de um ambiente cooperativo que aumenta o poder competitivo do novo membro, ajuda a combater de forma coletiva problemas similares aos dos parceiros e possibilita permutar experiências e práticas bem sucedidas na gestão organizacional.

### **5.1.2.3 Seleção de novos associados**

De acordo com os depoimentos, na Rede Beta os critérios para seleção dos novos integrantes são definidos pelo Conselho de Ética e pelo Conselho Fiscal. Tal qual na Rede

Alfa, não foram disponibilizados documentos que pudessem ser objeto de uma análise mais aprofundada da Rede Beta. O relato abaixo indica que as condições para um novo membro entrar na rede estão previstas no estatuto, que teve que ser adequado para dar mais agilidade a inserção definitiva da farmácia:

“[...] no momento a gente já segue o estatuto quanto aos critérios para a seleção de novos integrantes. É até uma norma antiga, desde a criação da rede. E esta norma agora teve algumas modificações. Quais são elas? É que os critérios aumentaram. A associação tornou-se mais criteriosa. Porque a demora da ação às vezes do associado em executar o que tinha de realmente acontecer, não tinha uma pessoa que ficava por conta de olhar: “já pôs a placa?” Se você já está de acordo com as exigências da rede... existem hoje profissionais para isso. Então os critérios foram aumentando de acordo com a deficiência com que era tratada. Então hoje quem estabelece os critérios é a própria diretoria via estatuto.” (Gestor da Rede Beta).

A aceitação de um novo componente perpassa também pela sua imediata adaptação às exigências requeridas no estatuto da rede. São mudanças que envolvem assumir uma nova identidade – colocar “a placa” e dividir a marca da rede com a marca da drogaria ou farmácia, conforme registra o Associado Um:

“A pessoa quando entra na rede, ele tem que estar disposta a mudar algumas coisas, por exemplo, a marca dele que toma a frente da loja, vai ser dividida com outra marca, e tem que ser respeitada. As cores que ele usava antes serão mudadas para as cores de padronização nova. Ele é visitado por estes Comitês – Conselho de Ética e também Conselho Fiscal, estas coisas, e tem que aderir à nova função, senão não justifica a mudança.” (Associado Um da Rede Beta).

As principais condições para uma empresa fazer parte da rede identificadas nos depoimentos foram: a) não estar localizada próxima a outro associado; b) ter pelo menos dois anos de atuação no mercado; c) possuir capacidade financeira para honrar compromisso junto aos fornecedores; d) demonstrar faturamento próximo à média dos demais membros da rede; e) ter estrutura organizacional compatível com o perfil da rede, incluindo prestação de serviço personalizada de entrega a domicílio; f) estar em dia com as obrigações legais junto aos órgãos fiscalizadores e; f) apresentar espírito cooperativista.

De acordo com o Associado Um o interessado é selecionado após enfrentar uma série de etapas:

“A administração vai olhar quanto à idoneidade da pessoa. Faz uma entrevista com os fornecedores para saber se a pessoa tem espírito associativista. Ele passando por esta etapa, é analisado se o pretendente é uma pessoa que está com poder financeiro em dia, e se é uma pessoa idônea no mercado. Ai passa-se para o Conselho de Ética que faz uma visita para ver como está o relacionamento dele com venda de produtos controlados, se está dentro das normas tanto de Vigilância Sanitária como do Conselho e tudo mais. A partir daí, ele está apto a conhecer os outros processos porque tem que fazer mudanças nas lojas também.” (Associado Um da Rede Beta).

Mesmo vencidos todos os estágios do processo de seleção – idoneidade, capacidade financeira, espírito cooperativista e outros – o Presidente da Rede sugere um período de acompanhamento e monitoramento do novo associado:

“Não tem como a pessoa estar na Rede Beta se não seguir certas normas. Apesar de que a gente percebe que esse negócio deveria ser o contrário, sabe? O cara deveria ficar em experiência durante um ano, porque é na convivência é que a gente conhece as pessoas. Não tem conversa fiada, você entendeu?” (Presidente da Rede Beta).

Outras condições para fazer parte da rede acima mencionada também são motivos de questionamentos. A proximidade geográfica é um critério bastante discutido na rede com opiniões difusas sobre a localização do estabelecimento do futuro membro:

“[...] ele [o pretendente] não pode estar na área de influência de outro associado, porque ai ele tem que ter permissão daquele associado. Não tem determinado qual é o raio de influência de um associado, tem pessoas que aceitam no outro quarteirão, e tem pessoas que não aceitam no bairro, e eu acho que isto tem que ser respeitado.” (Associado Um da Rede Beta).

“[...] sobre proximidade não tem problema nenhum. Aqueles que já estão próximos não tm como tirar. Certo? Sobre este negócio lá [Rede Beta], tem uma coisa muito engraçada, quer dizer então que a Drogaria Araújo pode entrar perto da gente, né? Um pequeno igual não pode, né? Então é preferível você deixar a Araújo entrar? Essa não perde para ninguém, vamos dizer assim, e o outro que é colega e é do mesmo tamanho, e que vai medir força com um do mesmo tamanho que você, não pode! Não aceita!, Complicado, né? Eu quero saber se a Araújo vai abrir num bairro e mudar a forma de trabalhar? Não muda... Basicamente a mesma coisa.” (Presidente da Rede Beta).

Para o Associado Um o fato de o novo associado estar localizado perto do estabelecimento de um membro da rede, independente da distância no “quarteirão” ou no “bairro” o transforma em um concorrente. Por outro lado, o Presidente utiliza de um argumento estratégico para questionar as restrições da proximidade geografia. De maneira

irônica, ele argumenta que a abertura da loja de um grande concorrente, de fato, implicaria em mais prejuízos para a rede do que a abertura de duas farmácias ou drogarias da própria rede em uma mesma região.

Quanto à estratégia para atrair novos associados visando o crescimento da rede, não existem ações específicas da Rede Beta. Segundo os depoimentos dos entrevistados a maioria dos novos membros é indicada por aqueles que já fazem parte da aliança. Após a indicação, o Gestor visita as instalações do pretendente e, posteriormente, se aprovado pela Diretoria o mesmo é integrado à rede:

“É a Diretoria [que é responsável pela captação de novos associados]. Tem o estatuto, né? Dentro do estatuto tem a pessoa responsável, no caso nosso é o gestor, que é contatada, faz a visita e passa o perfil da pessoa, e tem um grupo que vai e faz a visita, e olha se a pessoa está adequada ou não.”  
(Associado Três da Rede Beta).

“Vou deixar bem claro que não tem estratégia para a conquista de novos associados. Na verdade acho que o critério a gente pensa lá, a gente conversa lá que se a gente quiser arrumar mais 50 novos associados, não era muito difícil. Mas 50 novos associados ruins, não interessam. Agora, no nosso caso lá, não temos uma estratégia de interessar por aquela determinada farmácia! Eu acho que uma coisa que tem que ser a farmácia se interessar pela Rede Beta. Não sei se isto é um erro, pode até ser um erro, mas a gente acredita que não adianta falsas promessas para a pessoa entrar para a rede.”  
(Presidente da Rede Beta).

A inexistência de um plano de ação é confirmada por alguns integrantes, e isso possivelmente tem levado a rede a adotar estratégias mais informais como a indicação dos associados ou mesmo o contato direto com pequenas e médias farmácias e drogarias de destaque no mercado.

#### **5.1.2.4 Estrutura e mecanismos de governança**

Conforme os relatos dos entrevistados, a Rede Beta utiliza os seguintes mecanismos de governança: regimento interno, estatuto da rede, conselho de administração, conselho fiscal, conselho de ética e assembléia geral. A estrutura de governança da Rede Beta é composta pelo presidente, secretário e tesoureiro. Entre as responsabilidades do presidente está a aprovação de pagamentos e a assinatura, conjunta com o tesoureiro, das autorizações de

débitos. A administração conta ainda com um gerente responsável pela gestão da sede da rede. Está previsto ainda a existência dos conselhos de administração, conselho fiscal e conselho de ética.

“[...] normalmente é o presidente que executa tudo. Tem um Gerente que administra a sede. Tudo está nas mãos do Presidente. Às vezes as pessoas comentam: tive uma idéia, mas como executar? Qual o custo disto? É falta de planejamento? Não. Mas é porque as pessoas deixam para a direção, e nem sempre a direção pode olhar tudo. Os negócios são muito dinâmicos e não dá tempo de uma pessoa decidir tudo, pois as prioridades mudam muito devido as turbulências do mercado e isto sufoca o Presidente. Ele age, mas não dá para ver tudo... Como o conselho administrativo é pouco atuante tudo fica em cima do presidente.” (Gestora da Rede Beta)

O regimento estabelece as diretrizes e a estrutura de governança da organização. É um instrumento normativo que reflete a estrutura de poder, podendo ser alterado em consonância com as expectativas dos condutores da gestão organizacional. Na Rede Beta, o regimento retrata bem o poder manifestado e exercido pelo presidente e a diretoria do arranjo cooperativo:

“[...] quem atua mesmo é só a Diretoria Executiva, mas depende muito do presidente que está a frente, às vezes ele não dá abertura. Quando no regimento predomina o presidencialismo, o presidente ele fica com medo dos outros apagar a presença dele. Infelizmente existem essas vaidades. Porque na verdade a rede, quando criada com tudo isto, tinha que seguir numa direção, independente do presidente tem que seguir o que está dentro do regimento e não que eu quero ou que você quer. Mas costuma-se alterar muito a direção e mudar o que está sendo executado também, infelizmente. E os Conselhos, às vezes, para não criar atritos, não agem e deixam a coisa rolar solta. Isso enfraquece a rede. O que não dá certo para uns às vezes pode dar certo para outros, então muitas vezes ele quer fazer aquilo que está na cabeça dele e não o que o mercado pede, aquilo que é bom para o cliente, aquilo que vai fazer todo mundo crescer, aquilo que ia ser um bem para a maioria. Os Conselhos atuais não têm atividade e o sistema é presidencialista.” (Associado Um da Rede Beta)

O que se percebe é a forte influência da alta administração na condução normativa da rede. Amparado pelas diretrizes emanadas no regimento, a presença do presidente se sobrepõe à autoridade do conselho. Pelo depoimento do Associado Um o aspecto personalista da direção da rede se apresenta nas próprias alterações de rumo procedidas no regulamento da rede.

O estatuto também é lembrado como um mecanismo importante para o novo membro tomar ciência e cabe à diretoria apresentar os instrumentos regulatórios da rede:

“[...] isto fica mais a cargo da administração estar passando todas as informações de normas e procedimentos para os novos associados. Agora se realmente é passado, eu não sei. Mas o que sei é que tinha sim que ser passado criteriosamente, porque tem o regimento interno e tem o estatuto, então ele teria que ter conhecimento de tudo. A gente entrega para ele ler, agora não faz argüição se ele realmente leu e entendeu. Eu creio que não.” (Associado Um da Rede Beta)

De acordo com o presidente de Beta, para garantir o cumprimento dos artigos do estatuto, o novo associado assina um termo de compromisso:

“[...] existe o contrato formal para novos associados e eles são obrigados a assinar quando entram na rede. Esse contrato nos assegura que o novo associado vá cumprir as determinações do estatuto e regimento da rede, caso contrário ele será penalizado até com a eliminação da rede.” (Presidente da Rede Beta)

Além das responsabilidades e deveres do associado, o estatuto faz menção às alternativas de profissionalização da rede. Um dos problemas na gestão de arranjos cooperativos é o duplo papel exercido pelo associado no seu empreendimento e em algum cargo na rede. Essa situação, em alguns casos, é contornada com a presença de um gestor que não seja membro da aliança. Apesar de estar previsto no estatuto, o dilema de contratar um administrador para a rede, pode estar associado aos custos de agenciamento incorridos com a contratação do agente externo e outros. O Associado Um relata o que ocorre na Rede Beta:

“[...] nosso estatuto fala que a criação da rede era justamente para ter a condição de pagar um executivo para gerir toda a estrutura. Porque temos o nosso negócio e se a gente ficar lá a gente vai tratar como nosso próprio negócio, ou a gente não vai crescer porque nossa visão é limitada. A gente tinha que ter uma empresa para fazer aquilo crescer e colher frutos dali. Fazendo relacionamento em todos os órgãos como: vigilância, Secretaria de Estado, todos os órgãos. Trazendo todas as informações, como e onde a gente pode ter incentivos ou não, com distribuição. Infelizmente hoje está limitada simplesmente a proprietários de loja, isto ai limita o crescimento de qualquer associação. Porque a associação tem que ter um profissional contratado para prestar serviços para todos e ter uma visão de crescimento. Mas hoje, o que vejo na associação, é que ela está paralisada e buscando somente as necessidades do dia a dia, sem planejamento para o futuro.” (Associado Um da Rede Beta)

A profissionalização, por mais que impulse o crescimento das redes, precisa do apoio dos seus associados e dos órgãos consultivos. Na Rede Beta os conselhos administrativo, fiscal e de ética são eleitos em assembleia e possuem pouquíssima representatividade nas decisões da rede. Ao contrário das reuniões de negócio entre os

membros da rede e a diretoria executiva que acontecem semanalmente às quintas-feiras, as assembleias são realizadas mensalmente. O próprio presidente da rede reconhece a inoperância dos órgãos consultivos:

“Os conselhos existem, mas não funcionam. Inclusive o de Ética e Fiscal. Você sabe muito bem que o conselho administrativo pensa e planeja para o Executivo fazer, e a grande dificuldade é você pensar e por em prática na sexta-feira. O mercado toda hora tem uma coisa nova aí... você entendeu? É difícil... É como se fosse um bombeiro apagando fogo todo o dia.” (Presidente da Rede Beta).

O problema de agenciamento entre a direção e os conselhos é evidenciado na fala do Presidente. Em função das decisões da diretoria serem tomadas semanalmente, a alegação do presidente respalda-se no fato dos encontros com os conselheiros acontecerem esporadicamente, o que retarda a execução de decisões emergentes. Por outro lado, o conselho de administração torna-se redundante quando as ações estratégicas são executadas antes de qualquer consulta ao órgão consultivo. Um dos associados entrevistados critica o papel do conselho na Rede Beta e aponta as razões da ineficácia desse órgão:

“O conselho de administração teria que fazer as reuniões periódicas, ter controle sobre o presidente e dizer quais são as necessidades estratégicas dos associados: a gente precisa de mais uma loja em tal região, a gente precisa de uma publicidade forte agora para combater uma rede forte que está entrando, para que a Diretoria Executiva possa executar isso. Mas infelizmente existe vaidade, né? E aí, o conselho de administração para não entrar em conflito com o presidente, deixa a coisa rolar.” (Associado Um da Rede Beta)

A passividade dos órgãos consultivos pode ser também percebida ao se referir aos conselhos fiscal e de ética da Rede Beta. Cabe ao conselho fiscal verificar como estão sendo gastos as despesas da rede. Esse conselho se reúne mensalmente antes das assembleias. Já o conselho de ética é responsável por regular e fiscalizar o cumprimento, pelos membros da rede, das ações legais estabelecidas pelos órgãos públicos de saúde. Quase que como uma autocrítica, o presidente da rede relata que a ausência de planejamento das ações da rede e o desconhecimento das reais atribuições dos órgãos consultivos acabam por comprometer a harmonia entre os órgãos consultivos e a direção:

“Na assembleia é afixado tudo que gastou e o que tem de dinheiro, e o Conselho fiscal é que libera. Quanto ao Conselho de Ética é uma coisa complicada, se você não tem idéia para planejar como vai cobrar de alguém? Se estiver todo mundo seguindo um caminho bacana ninguém iria derrapar.

O que o Conselho de Ética pode fazer, “ah! o fulano de tal está fazendo um preço diferente do meu”, isto acabou! Isto funcionou há muitos anos atrás. Os preços agora são fixados pelo mercado”. Pelos menos eu penso assim.” (Presidente da Rede Beta)

Possibilitar que os órgãos consultivos exerçam suas reais funções é essencial para o funcionamento da estrutura de governança proposta para o arranjo cooperativo. O tópico seguinte aborda a dimensão de governança gestora na Rede Beta.

### **5.1.2.5 Aspectos da governança gestora da Rede Beta**

Um subsistema importante no processo de gestão da Rede Beta são os fornecedores de medicamentos e de outros produtos comercializados no varejo farmacêutico. Realizar compras em conjunto é visto como um item importante e valorizado pelos associados, por outro lado, a rede vem observando a falta de fidelidade aos fornecedores por parte de alguns de seus integrantes. Isso gera problemas de agenciamento entre o fornecedor e a administração da rede, e dessa por sua vez junto aos associados que romperam o acordo – fragilizando a governança gestora da rede. Na Rede Beta têm sido realizadas reuniões internas no sentido de contornar as relações comerciais da rede com os seus fornecedores:

“O que mais acontece é que o fornecedor nos informar qual foi a desempenho de cada associado. O próprio associado não fala como foi, se foi bom ou não. Atualmente o Presidente coloca nas reuniões que está muito criterioso em fazer parceria, devido ao fato de ter acontecido no passado muita reclamação por parte dos parceiros fornecedores. Só vamos fazer se todos assumirem o comprometimento de realizar. Quando o pessoal na reunião diz que não vai dar, o presidente acata e não autoriza.”(Gestor da Rede Beta).

Independente dos esforços para harmonizar as interações de suprimentos da rede, ainda prevalece o descumprimento de acordos intraorganizacionais na rede nas áreas de compras e marketing. O presidente da rede ilustra essas duas situações:

“Tem assim... porque na verdade existe na rede um parâmetro das coisas, se a rede conseguiu 10% e ele consegue com 10,1% ele não compra com a rede e compra por lá mesmo. Mas se ele não conseguiu os 10% ai ele chega para o vendedor e diz que a rede tem 10% e passa também. Mas se ele tem 10% e

a rede consegue 9%, ele detona a coisa e diz: eu consegui mais que vocês!!! Mas porque ele não avisou antes? Esse que é um dos maiores problemas. Existe o seguinte, é um parâmetro, se a rede tem 10% então você pode me dar 11%. Ele estando levando vantagem ele faz lá! Você entendeu? Onde mais acontece isto é no encarte, se um produto for negociado a R\$ 1,00 e ele só conseguiu a 1,20 então ele liga bravo para a gestora, ele quer também por 1,00! Mas, se ele conseguiu por 0,90 ele não fala para ninguém que conseguiu a um preço menor, e acha muito bom porque o produto está no encarte e ele ganha mais dinheiro que todo mundo. É difícil!” (Presidente da Rede Beta)

A utilização de controles que abarquem as atividades nas duas extremidades da interação da rede – na política de compras proposta pelos fornecedores e na execução de compras realizada pelos associados – poderia minimizar os custos de agenciamento e transação das relações comerciais. A presença da governança gestora da Rede Beta se faz também na intermediação de cursos e treinamentos para os associados e empregados da aliança. Aqui cabe à gestão da rede viabilizar os objetivos das partes interessadas, no caso, a indústria farmacêutica e os membros da rede:

“Estes cursos são destinados para os donos e para os funcionários. Às vezes, você não pode ter um curso para 4 pessoas, mas como você está em grupo, está numa associação, a indústria tem interesse de fazer um treinamento. Se tiver o produto dela, a indústria vai fazer conosco o curso de gestão, vai treinar nossos balconistas. Isto traz resultados e faz os associados crescerem porque o que faz a diferença no mercado é um bom atendimento.” (Gestor da Rede Beta)

A governança gestora atua também no fortalecimento competitivo da rede. O trabalho envolve facilitar a absorção da identidade do novo membro providenciando a instalação da placa do nome da rede junto à identificação da drogaria ou farmácia. Nesse processo de reforço mercadológico cujo principal alvo é o subsistema concorrente, as estratégias consistem em padronizar o *layout* das drogarias e farmácias da rede e reforçar a imagem dessas empresas para que essas passem a serem vistas como organizações concorrentes de grande porte. A valorização por fazer parte do arranjo cooperativo e as transformações percebidas com as mudanças de *layout* são resgatados nos depoimentos abaixo:

“Estando na sua região [a farmácia individualmente], mas fazendo parte de uma rede, ele é conhecido com o mesmo poder de uma grande organização porque a marca da rede está em todos os bairros e em todos os lugares. Então, a gente se sente importante com isto.”(Associado Um da Rede Beta)

“Não é só isto, tem o novo *layout* das lojas que também que ela [a rede] passa e orienta todos os associados. Isto feito, a sua loja passa a ser como aquela grande drogaria. A sua loja passa a ser vista como uma drogaria grande. Não é mais tão pequena. As pessoas começam a te enxergar como uma grande drogaria.” (Gestor da Rede Beta)

Ainda na função de marketing, a governança gestora gerencia os custos de compartilhamento da comunicação dos produtos e serviços da rede com a mídia, outro *stakeholder* importante nas interações do arranjo cooperativo com seus subsistemas. O gestor da rede confirma os benefícios dessa estratégia:

“[...] uma propaganda fica mais viável se a gente fizer em um rádio em uma televisão ou algum encarte ou coisa assim quando se está em rede, porque aumenta as vendas e rateia os custos.” (Gestor da Rede Beta)

No embate com o subsistema concorrente alguns conflitos surgem quando está em jogo a proteção de determinadas áreas geográficas comerciais. A proteção de mercado é um benefício aceito por alguns integrantes e contestado por outros. Essa proteção estabelece uma delimitação de área em torno de um associado, onde um novo associado não pode se instalar. Os que são contrários a este benefício acham que é melhor concorrer com outro associado de sua rede do que com drogarias de outras redes ou filiais de grandes organizações. Entre os que apóiam a medida de proteção de mercado, o objetivo é evitar a concorrência entre os integrantes de rede, prevenindo desgastes e conflitos desnecessários:

“A partir do momento que a loja [Drogaria] se tornou associada, ela tem uma autonomia na sua região. Se deixar o vizinho entrar, ele se torna concorrente e vira briga em vez de ser uma família associada. Então ele tem primeiro blindar sua região, não permitindo que outro possa entrar sem o consentimento dele.” (Associado Um da Rede Beta).

Por outro lado a proximidade pode representar oportunidades de complementaridade de estoques ou mesmo indicações para clientes, quando da não disponibilidade dos medicamentos requeridos em uma farmácia ou drogaria:

“Muitas vezes as pessoas podem estar próximas, atuando na mesma área, e sem conflito. Aqui tem a Droga X e o Sr. Y aqui em baixo, e a gente faz permuta, o cliente chega aqui e pergunta se tem o produto Z, vou ver para você agora, e enquanto a gente conversa com ele o motoqueiro vai lá e busca o produto, então é um parceiro nosso. A gente busca lá, e depois eles buscam aqui, então fez disto como ampliação do estoque, ao invés de conflitos.” (Associado Dois da Rede Beta).

O compartilhamento de competência entre alguns integrantes é citado como um dos principais ganhos nas interações da rede. Mesmo com a boa frequência de permuta de conhecimentos entre os integrantes da rede, não existe uma sistematização desses processos por parte da governança gestora da rede. Os depoimentos que se seguem realçam esses procedimentos:

“Ignorando os Conselhos e Direção executiva, existe entre os associados uma grande troca de competências. Trocam-se informações das coisas mais simples, mas que são relevantes. Gente, eu consegui abaixar o preço do cartão de crédito Visa, como que é isto? Passa-se para os outros. Gente, eu consegui colocar na minha loja recarga de telefone, como que é isto? Então, o associado puxa muita coisa e leva para o outro. A gente consegue um preço de tintura excelente e passa para todo o mundo.” (Associado Um da Rede Beta).

“Tem compartilhamento de competência entre os integrantes. Tem muito disto. Se eu fiz uma coisa que deu certo eu passo para frente, geralmente... tem muito mesmo.... é gostoso, né? A pessoa faz e dá certo, você chega para o outro e dá certo,... é bom!” (Associado Três da Rede Beta).

“[...] A idéia [de compartilhar] até que passa assim, vamos fazer um compartilhamento de experiências entre os associados. Tem muitas idéias e às vezes você não tem como executar aquela idéia. Às vezes, a pessoa tem a idéia, mas na hora de colocar no papel, de como executar, tem dificuldade. Eu penso que não acontece só na nossa associação (Gestora da Rede Beta).

O compartilhamento de informações é, quase sempre, um fator motivador para integrar um arranjo cooperativo. Cabe à governança gestora buscar no ambiente externo aquelas informações que possam vir a trazer vantagens para o arranjo cooperativo. O programa da “farmácia popular” é um caso que demonstra os benefícios gerados para a rede:

“[...] não sei se posso citar como novidade, mas ela [a rede] nos beneficiou muito na farmácia popular, que na época era novidade no mercado e através da rede foram passadas para nós as informações, e foi ela que conduziu grande parte das empresas da rede que está na farmácia popular.” (Associado Três da Rede Beta)

Se por um lado a rapidez com que uma informação flui na rede pode se transformar em retorno financeiro para os seus membros, o que se percebe na Rede Beta é a utilização de métodos arcaicos na difusão desses dados. O próprio exemplo da farmácia popular mostra a maneira como foi divulgada a oportunidade aos associados:

“[...] existe um fluxo de informações, e é rotineira. E-mail tem demais - tem dia que são dez da Rede Beta. Às vezes acabou de acontecer um fato no mercado, às vezes um associado manda para o gestor e ele já repassa para todo mundo. Um exemplo é o cadastro de pessoas que andam fazendo sobre farmácia popular, na hora que aconteceu um associado passou e o e-mail chegou aqui na hora e eu já fiquei sabendo, então é muito rápido as informações hoje. E isto é legal porque a gente fica por dentro. São muitas coisas mesmo.” (Associado Três da Rede Beta)

Apesar da rapidez registrada pelo depoente acima, é proeminente a necessidade de um meio tecnológico mais moderno que agilize e proporcione em tempo real a disponibilidade e os detalhes da informação a todos os membros da rede. O Associado Um revela algumas das dificuldades para a implantação de sistemas tecnológicos mais atuais:

“[...] Para facilitar o fluxo de informações seria criar um site onde as informações ficassem lá, poderia ter acesso do público em geral e aquelas mais restritas com senha para cada loja. Mas só ficou na idéia. Nunca se criou. Porque quando a pessoa está presente nessas reuniões ele tem a informação ali, mas o que não compareceu nas reuniões ele fica excluído e não recebe a informação.” (Associado Um da Rede Beta)

A situação acima relatada revela o uso da informação pela governança gestora como um condicionante para a presença do associado nas assembleias da rede. Parece existir uma segregação na disponibilidade das informações. Aquelas que interessam à propulsão dos negócios da rede são difundidas pelo correio eletrônico dos associados. Outras de natureza de desempenho dos associados somente de maneira presencial na assembleia:

“[...] para quem participa [das reuniões] tem [informações], quem não participa a rede não manda ata, não manda... Agora, por exemplo, se fechou um contrato, ou uma parceria ele manda por e-mail para todos os associados. Agora esta procura fica a cargo de cada proprietário, de procurar, de fazer sem assistência. Existe esta democracia sim, se fez um convênio passa o e-mail para que todos procurem. Mas esta cobrança: fazer cada associado estar presente na assembleia... No que diz respeito à informação de performance por exemplo: crescimento ou não de faturamento somente para quem participa das assembleias.” (Associado Um da Rede Beta).

“[...] eu acho o seguinte, quem tem interesse, tem as informações. Quem participa das reuniões tem acesso a informação sim e não restrito. Agora, quem fica afastado fica no ar. Não tem mecanismo para ficar arrojando as pessoas, trazendo as pessoas, levando as informações. Então, muitos perdem algumas coisas por falta de procura mesmo, e pronto.” (Associado Dois da Rede Beta)

Por decisão da administração, as atas não podem ser copiadas e nem enviadas para os associados. Entretanto, com exceção das informações veiculadas nas reuniões semanais e nas assembléias, essas são disponibilizadas apenas para aqueles que participam desses encontros, todas as demais informações são enviadas via e-mail para todos os associados.

Uma situação existente na Rede Beta é a falta de planejamento de curto, médio e longo prazo. Além de não possuir nenhum incentivo para os associados ajudarem no crescimento da rede, a forte centralização exercida pela atual direção executiva acaba gerando desmotivação entre alguns de seus participantes.

“Atualmente não é aceito e nem cogitado o assunto de se possuir um módulo de planejamento, controle e incentivo. [...] Não temos incentivos, já tivemos incentivo tipo: traga um novo associado e na primeira mensalidade você está isento. Ter um planejamento estratégico, e que seja democrático, tem que prevalecer a maioria. Não existe nenhum órgão de planejamento.”  
(Associado Um da Rede Beta).

A ausência de mecanismos formais de gestão e controle da rede por parte da governança gestora talvez seja a principal causa do predomínio de interações isoladas entre os membros da Rede Beta. Dispositivos de integração e sistematização dos conhecimentos e experiências praticados no arranjo cooperativo poderiam auxiliar na mobilização dos membros em torno de uma maior participação nas atividades da rede.

## **5.2 Análise comparativa entre a Rede Alfa e a Rede Beta**

Nesta sessão é realizada a análise comparativa entre as duas redes pesquisadas levando em conta: o contexto do ambiente, as motivações, processos de seleção, estrutura e mecanismos de governança e aspectos de governança gestora das redes.

### **5.2.1 Contextualização das Redes Alfa e Beta**

A Rede Beta, criada em 1996, foi estruturada em um cenário em que os grandes atacadistas de medicamentos obtiveram ganhos adicionais devidos aos benefícios tributários

da “guerra fiscal” entre os estados da federação, o que ocasionou ameaças à sobrevivência de pequenos e médios empresários do setor. Estabelecida em 2004, a Rede Alfa surgiu em um momento em que as pequenas e médias empresas do setor farmacêutico buscavam a recuperação da rentabilidade dos negócios reduzida ao longo do tempo.

As duas redes possuem sede administrativa em Belo Horizonte, e quanto ao perfil dos integrantes e estratégia de ocupação territorial, elas operam de forma diferente. A Rede Alfa possui em seu quadro associados com perfil de faturamento mensal médio em torno de R\$ 50.000,00 e estrategicamente atua nos bairros de classes sociais B e C. Já a Rede Beta possui como característica, associados com faturamento médio mensal em torno de R\$ 80.000,00 e atua indistintamente em toda a região metropolitana de Belo Horizonte. Sendo assim, a Rede Alfa mantém em seu quadro associados com um perfil mais homogêneo no volume médio de negócios. Na Rede Beta a variação de estrutura e volume de negócios entre os associados são maiores se comparados com a Rede Alfa.

As redes tiveram ciclos de crescimento diferentes quanto ao número de participantes. A Rede Alfa vem crescendo, gradativamente, durante os 4 anos de sua existência e hoje possui 58 integrantes e com número igual de pontos comerciais. Por sua vez, a Rede Beta que chegou a possuir 86 associados com 118 estabelecimentos, hoje possui 35 associados e 48 estabelecimentos.

Quanto à tipologia utilizada para caracterizar as redes, ambas podem ser consideradas como redes estratégicas horizontais, pois cooperam em atividades de marketing, vendas, compras, administração e produção, normalmente formadas por firmas que atuam no mesmo elo da cadeia de valor (AHLSTRÖM-SODERLING, 2003).

### **5.2.2 *Motivações***

Considerando a motivação para fazer parte de um arranjo cooperativo, de uma maneira geral, os relatos confirmam a alta expectativa dos entrevistados em torno dos benefícios proporcionados pela rede. Uma das motivações consensualizada pelos integrantes e gestores das duas redes são as condições de sobrevivência proporcionadas pelas redes. A opção pelo agrupamento com outras organizações similares é justificada pela situação de fechamento daqueles que optaram por permanecer atuando individualmente. Porém, as facilidades

proporcionadas pela entrada no grupo de parceiros, por si só, não devem ser unicamente consideradas.

Os gestores das Redes Alfa e Beta relatam que buscam conscientizar os pretendentes a fazerem parte da rede, no sentido de evitar visualizarem o arranjo cooperativo como tábua de salvação para os seus empreendimentos. Uma questão recorrente, em especial, na fala dos gestores diz respeito a necessidade de adaptação ao ambiente de cooperação. Muito mais do que utilizar a rede como instrumento para solução de problemas emergentes o novo membro deve estar disposto a conviver em um espaço em que impera a coletividade.

Poder compartilhar compras, experiências de gestão e informações também se traduzem em motivações citadas nas Redes Alfa e Beta. A possibilidade de permutar práticas é lembrada pela similaridade dos problemas e soluções inerentes ao mesmo tipo de negócio. O fluxo de informações geradas nas reuniões programadas nos arranjos cooperativos diminui as apreensões vivenciadas anteriormente, quando as decisões eram tomadas sem o amparo de discussões coletivas.

A oportunidade de conviver com pessoas que atuam no mesmo segmento e gerar laços de relacionamento por intermédio da rede, bem como a percepção de resultados negativos do empreendimento manifestados pelas dificuldades em lidar com a incerteza da economia aparecem como justificativas expressadas por alguns componentes da Rede Alfa.

### ***5.2.3 Processo de seleção de novos associados***

Em ambas as redes os critérios para definição de entrada de novos sócios são definidos no estatuto do arranjo cooperativo. Nenhuma das duas alianças estabelece um programa específico para a captação de novos associados. A principal estratégia que predomina nas duas redes para absorção de novos membros é a indicação dos atuais associados. No caso da Rede Alfa a diretoria tem o poder de veto no processo de aceitação do novo associado. A Rede Beta utiliza seus órgãos consultivos nos estágios de avaliação do interessado que irá fazer parte da rede.

Os critérios de capacidade financeira e o faturamento médio condizente com os demais membros da rede são observados em Alfa e Beta. Pelos depoimentos é possível

verificar que a polêmica da proximidade geográfica do novo entrante com qualquer estabelecimento de associados da rede é manifestada tanto na Rede Alfa quanto na Rede Beta.

#### ***5.2.4 Estrutura e mecanismos de governança***

A estrutura de governança das redes, denominada de diretoria, é conhecida por todos os entrevistados, dos arranjos cooperativos investigados – na Rede Alfa composta pelo presidente, vice-presidente, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro, primeiro secretário e segundo secretário. Com um formato mais enxuto a Rede Beta é formada pelos cargos de presidente, secretário e tesoureiro. Em termos dos conselhos, a Rede Alfa conta somente com o conselho fiscal e a Rede Beta com os conselhos de administração, fiscal e de ética. Em ambos os arranjos o mandato das diretorias é de dois anos.

Nas Redes Alfa e Beta os presidentes são considerados centralizadores pelos entrevistados. No entanto, o presidente de Alfa se distingue pela capacidade de liderança e empreendedorismo e o de Beta pelo estilo presidencialista. Em função de a Rede Alfa disponibilizar no site da organização o seu regimento foi possível identificar os artifícios normativos que privilegiam a articulação política na rede. Por outro lado, mesmo com a indisponibilidade de dados secundários na Rede Beta, pelos depoimentos dos associados da Rede Beta é notória a influência da diretoria na estruturação normativa dessa aliança.

O estatuto é o principal instrumento de consulta dos futuros associados e suas cláusulas são devidamente observadas e cumpridas nas duas redes. Enquanto na Rede Beta está previsto a utilização do contrato de adesão para os novos membros, o estatuto de Alfa não estabelece esse instrumento como forma de assegurar o cumprimento das cláusulas estatutárias. Em ambos os arranjos cooperativos os estatutos prevêm a possibilidade de contratação de um diretor executivo externo para gerir o arranjo organizacional. Na Rede Alfa as assembleias ordinárias são realizadas, anualmente, com a finalidade de eleger a diretoria, o conselho fiscal e aprovar as contas. Já na Rede Beta as assembleias ocorrem mensalmente.

#### ***5.2.5 Aspectos da governança gestora da rede***

Na intermediação da governança gestora das redes com o subsistema que se interage com o arranjo cooperativo, as funções de compra e marketing são exercidas nas duas redes. No caso do compartilhamento da função de compras, Alfa e Beta vivenciam problemas similares nos acordos comerciais. A dificuldade está em conciliar o volume de compras acordado com os fornecedores e com os valores despendidos em suprimentos pelos membros das redes. Alfa e Beta têm procurado contornar essas situações de maneira distintas: Alfa por meio da implantação de um projeto de centralização de compras na rede e Beta por intermédio de reuniões periódicas com associados e fornecedores.

Em termos das funções de marketing, ambos os arranjos exigem dos novos associados a imediata instalação de placas de identificação da rede nos seus estabelecimentos. O compartilhamento de pontos de vendas também é utilizado como uma forma de aumentar a competitividade da rede frente aos grandes varejistas. Um exemplo disto é a implantação da farmácia de manipulação em Alfa e do programa “farmácia popular” nas duas redes. Cabe destacar ainda em Beta as estratégias de padronização das lojas, a partilha dos custos de comunicação dos produtos e a complementaridade de estoques entre os associados.

A governança gestora da rede pode também explorar as potencialidades advindas do agrupamento de pequenas e médias empresas na capacitação de recursos humanos. As intermediações acontecem de maneira intraorganizacional como é o caso de Alfa, que desenvolveu internamente cursos de aplicação de injeções, perfuração de orelhas e vendas; e interorganizacional no caso de Beta que busca junto à indústria farmacêutica a realização de parcerias no treinamento de funcionários da rede.

A gestão da rede ao gerenciar as tendências do ambiente externo absorve e repassa para os membros do arranjo cooperativo informações que potencializam a competitividade das empresas. O programa “farmácia popular”, oportunidade identificada nos projetos governamentais, ilustram a detecção de um benefício posteriormente proporcionado às duas redes. Em ambas as redes ainda é pouco explorado o compartilhamento de informações internas que registrem, por exemplo, a permuta de práticas e experiências entre os seus integrantes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusões

O objetivo do trabalho foi analisar a estruturação, os mecanismos de governança e a governança gestora nas redes de cooperação de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte. As redes cooperativas se traduzem em alternativas estratégicas para a perpetuação e sobrevivência de pequenos e médios empreendimentos em cenários de alta competitividade.

Pelos relatos foi possível identificar algumas estratégias utilizadas na atratividade, estruturação, gestão e governança das redes pesquisadas. O fato de o arranjo cooperativo ser percebido como “tábua de salvação” para o pequeno e médio empresário conduz os gestores das redes a conscientizarem os novos membros sobre o papel a ser desempenhado no formato organizacional. Os resultados da pesquisa corroboram com a observação de Vale (2006) que, na prática, a evolução de uma postura individualista para uma estratégia coletiva, não ocorre de maneira espontânea, em particular no ambiente brasileiro. Assim a socialização dos futuros integrantes deve comportar processos de adaptação ao ambiente cooperativo e de participação na gestão das redes.

As redes não utilizam de estratégias específicas para atrair pequenas e médias farmácias e drogarias para o arranjo cooperativo. Assim, a maioria das adesões de novos associados decorre da indicação dos atuais integrantes. Os processos de seleção são de responsabilidade da direção executiva e dos órgãos consultivos. Pode-se dizer que os critérios para seleção coincidem nas redes Alfa e Beta e consideram a proximidade geográfica, a similaridade do volume de compras a capacidade financeira e as exigências pela colocação de placas de identificação no estabelecimento do novo membro.

A administração das duas redes utiliza-se de instrumentos normativos de governança para o cumprimento das responsabilidades e deveres de seus associados. O regimento, o estatuto e as assembleias ordinárias consistem nos mecanismos de governança usados na regulamentação da entrada de novos membros, processo eleitoral dos cargos a serem preenchidos para mandatos bi-anuais e prestação de contas. Por outro lado são utilizados também como artifícios de perpetuação no poder e influência na composição de chapas e fiscalização das contas contábeis e financeiras.

A pesquisa demonstrou que, nas redes estudadas, não há um pleno entendimento da função dos conselhos de administração. Em ambas as redes, a direção executiva toma as decisões de gestão e inibem os conselhos a tomarem decisões de controle e fiscalização das ações da diretoria executiva. Na Rede Alfa o impacto da falta de representatividade é menor, pois os integrantes têm respeito e admiração pelo presidente, o que não ocorre na Rede Beta. As distorções de responsabilidades nas funções e a assimetria no relacionamento entre proprietários, conselho de administração e direção executiva aponta somente para traços de uma governança nas redes pesquisadas. No entanto, a inexistência de uma governança formal não invalida a presença dos mecanismos praticados nas redes, que juntamente com outros instrumentos normativos poderão, no futuro, favorecer a formalização de um modelo de governança. Considerando outros aspectos de natureza legal, somente a Rede Beta possui um contrato de adesão que define os direitos e deveres de cada organização participante e as normas e procedimentos para a interação dos parceiros.

As estruturas de governança das redes se caracterizam pelo excesso de centralização de decisões na presidência e pela descaracterização dos papéis consultivos de seus conselhos. As razões dessa situação residem na ausência de mobilização participativa dos associados, na falta de sistematização das informações relativas aos processos de governança das redes e no próprio interesse implícito das diretorias executivas em centralizar as decisões. Apesar de constar nos estatutos das redes a possível profissionalização da administração, os dispositivos de contratação de diretores não vinculados aos associados em nenhum momento foram colocados em prática.

Em relação aos aspectos da governança gestora das redes, as administrações exercem um importante papel de intermediação das pequenas e médias empresas que fazem parte das redes com os subsistemas interessados em suas atividades. Nas redes cooperativas a gestão operacionaliza as interações entre o arranjo organizacional e os subsistemas do ambiente externo. Para viabilizar o compartilhamento da função de compras uma das dificuldades dos gestores refere-se a preservar as relações de confiança no cumprimento dos acordos comerciais. Aqui, a teoria da agência auxilia no entendimento de como os interesses dos pequenos e médios empresários e dos fornecedores se sobressaem aos interesses da rede.

No caso da função de marketing os problemas de agenciamento se reduzem em decorrência do próprio objetivo comum de enfrentar a concorrência. Assim, são maiores os níveis de aceitabilidade nos integrantes da rede em torno das estratégias de padronização de marcas, de partilhas de despesas de marketing e de utilização complementar de estoques. Em relação a governança gestora associada a capacitação de pessoal, as estratégias podem

comportar em um primeiro momento as interações com empresas externas de consultoria e treinamento. Posteriormente os conhecimentos adquiridos podem se potencializar em competências a serem difundidas no próprio arranjo organizacional, sem a dependência dos subsistemas externos.

Outro benefício amplamente reconhecido nos estudos de redes diz respeito ao compartilhamento das informações no arranjo cooperativo. Nesses casos cabe a governança gestora captar no ambiente externo aquelas informações necessárias ao desenvolvimento e crescimento da aliança. Nas redes pesquisadas não há uma sistematização das informações de práticas e experiências comuns praticadas entre os associados para os demais membros do arranjo organizacional. Quanto a disponibilização das informações para o público interno, na Rede Beta, ao contrário dos dados disponibilizados para toda rede que dizem respeito às oportunidades de crescimento do arranjo, as informações referentes a desempenho individual e coletivo são repassadas somente nos encontros presenciais. Cabe dizer ser essencial a utilização de sistemas de tecnologia da informação que sustentem as boas práticas de governança de transparência das ações intra e interorganizacionais.

Este estudo, além de contribuir para uma melhor compreensão do uso de mecanismos de governança nas redes interorganizacionais, amplia os conhecimentos sobre a dinâmica do conceito de governança gestora em arranjos cooperativos de pequenos e médios empreendimentos. O entendimento da intermediação da gestão da rede entre os seus integrantes e os subsistemas ou *stakeholders* interessados nas atividades da aliança, possibilitam analisar uma série de situações nas diversas dimensões funcionais – compras, marketing, recursos humanos - exploradas nas estratégias cooperativas.

O uso da governança gestora como um método através do qual haja possibilidade dos arranjos cooperativos obterem no futuro uma melhor sustentabilidade das empresas que o compõem, como também para permitir que tenham um melhor nível de competitividade poderá fazer que esse modelo permeie e seja praticado nesses formatos organizacionais.

## **6.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas**

Um dos aspectos observados durante a realização da pesquisa refere-se às dificuldades para obtenção de documentos normativos de governança das redes e outras informações quantitativas (faturamento, volume de vendas, nível de rentabilidade, valor

médio de compras, dentre outros), que poderiam contribuir para o enriquecimento das análises. Conforme citado por alguns entrevistados, o receio de revelar estas informações predomina no meio das PMEs.

Os resultados observados nessa pesquisa são relativos somente ao mercado de varejo farmacêutico da região metropolitana de Belo Horizonte, restrito a organizações que participam das redes de cooperação formadas por PMEs. Considerando este aspecto, é relevante que outras pesquisas, de cunho semelhante, sejam feitas em outras regiões do Estado de Minas Gerais assim como em outros estados da federação. Avaliar uma rede com estrutura formal de governança em relação a outras que não possui essa estrutura, é uma sugestão para futuros estudos. Também seria recomendável a realização de pesquisas em outros segmentos varejistas.

## REFERÊNCIAS

- ABCFARMA – Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, Relatório anual 2007. São Paulo: ABCFARMA, 2007.
- IMS – International Marketing Services, **Relatório do mercado brasileiro de medicamentos 2007**. São Paulo: IMS, 2008.
- AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AHLSTRÖM-SODERLING, R. SME. Strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of small business and enterprise development**. V.10, n.4, p.444-454, 2003.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- ANDRADE A., ROSSETTI J. P. **Governança corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- BALDI M., LOPES F. D. **Rede – forma híbrida ou nova forma**. Ver. Port. Bras. De Gestão. Lisboa. P.32-46, outubro/dezembro 2002.
- BALESTRIN, A., ARBAGE, A.P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, São Paulo: v.6, n.1, Art.7, jan./jul.2007.
- BEARLE, A.A., MEANS, G.C. **The corporation and private property**. New York: Corporation Trust, 1932.
- CARRÃO, A.M.R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. **Revista de administração da USP**. V.9, n.2, abr/jun, p.186-185, 2004.
- CARVALHO, G. C. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro 2002.
- CASTELLS, Manuel, 1942 – **A Sociedade em rede** / Manuel Castells; tradução: Roneide Venâncio Majer; atualização para 6ª edição: Jussara Simões – (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1); São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CHENNAIS, J. F. **A Mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHILD, J.; MCGRATH, R.G., Organizations unfettered: organizational form in an information intensive economy. **Academy of management journal**, v.44, n.8, 2001.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S.B. **Cooperative Strategy: managing alliances, networks and joint venture**. second edition. Nova York: Oxford University Press, 2005.
- CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P. Why shoulds firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P.

**Cooperative strategies in international business.** New York: Lexington Books, p.3-28, 1988.

DYER, J.H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **MIT - Sloan management review.** Massachusetts. vol.42, p.36-43, summer 2001.

EBERS, M.; JARILLO, J.C. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization.** V.27, n.4, p.3-21, 1997.

FONTES FILHO, J.R., BALASSIANO M. A importação dos modelos de governança corporativa e conseqüências sobre a gestão de pessoas. In: **Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**, 28, 2004. Anais do 28º ENANPAD – 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo:Atlas, 2002.

GODOI, C.K., Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K., BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A.B., **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms,** Organization Studies, vol.16(2), p.183-214, 1995.

GRASSI, R.A., Williamson e “formas híbridas”:uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade.** Campinas: v.12, n.1(20), p.43-64, jan.-jun.2003.

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

HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F.X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M.T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: **Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em administração**, 28º, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

JOIA, I.a. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à pratica. In: ZOUAIN, M.D.;VIEIRA, M.M.F. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. p. 124-149.

KANTER, R.M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review.** Vol.18, n.1, Jan./Fev. 1990.

KWASNICKA, D.L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **Revista brasileira de gestão de negócios – RBGN.** V.8, n.21, p.33-42, mai./ago. 2006.

KWASNICKA, D.L. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: BOAVENTURA, J.M.G. [organizador] **Redes de negócios: tópicos em estratégia.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2006. p.23-42.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEWIS, J.D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARTINEZ, J.; JARILLO, J.C., The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, **Journal of international business studies**, vol.20(3), p.489-514, Londres, 1989.

MINAYO, M.C.S., **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**, 9.ed.revista e aprimorada – São Paulo: Hucitec, 2006.

MÉNARD, C., On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.152, n.1, 1996.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBAULT, M. MARTINET, B, LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom Quixote. Lisboa. 1995.

SCHERER, F.O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. LII, n.2, p.737-783, jun.1997.

STAUBE, I.D., MARTINS, H.C., RODRIGUES, S.B. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Revista economia & gestão**. Belo Horizonte: v.2, n.3, p.36-55, jan./jun. 2002.

STIGLITZ, J. E. **A Globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

TURNBULL, S. Corporate governance: Its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and theory papers**, v.5, n.4, p.180-205, Oct. 1997.

TONDOLO, V. A. G., SCHNEIDER, L. C. **Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias**. Anais ANPAD: 2004.

VALE, G.M.V., **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2007.

VALE, G.M.V., AMÂNCIO, R., LIMA, J.B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista da Administração – FEAC/USP**. São Paulo: v.41,n.2,p.121-216,abr./maio/jun.2006.

VERSCHOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J.R.S. [organizador] **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p.15-46.

VIEIRA, M.M.F., ZOUAIN, D.M. Pesquisa qualitativa em administração In: VIEIRA, M.M.F., ZOUAIN, D.M. [organizadores] **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p.13-28.

WILLIAMSON, O.E., Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: **Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press. 1996a.

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

**APÊNDICE A****CAPA DE IDENTIFICAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS****Caracterização da Rede:**

1. Respondente:

---

---

2. ( ) Presidente; ( ) Administrador; ( ) Associado

3. Nome da Rede:

---

---

4. Número de Empresas Associadas:

---

5. Faixa de faturamento anual da Rede:

---

6. Houve apoio de alguma instituição quando da formação da rede?

---

---

---

---

## APÊNDICE B

## Roteiro semi-estruturado para a pesquisa

10 entrevistas com executivos-chave da rede e proprietários de Drogarias / Farmácias	
Objetivos específicos da pesquisa	Roteiro
Identificar as motivações para fazer parte da rede.	<p>1- Razões que levam um empresário a fazer parte de uma rede de cooperação.</p> <p>2- Inovações (novidades) que foram desenvolvidas pela rede permitindo aos associados acesso a recursos e habilidades não possuídos anteriormente à entrada na mesma.</p> <p>3 – Mudanças ocorridas na rede em termos de ações ou objetivos nos últimos tempos, assim como a evolução do fluxo de informação entre os associados.</p> <p>4 - Visão compartilhada entre os associados em relação aos cominhos que a rede deve seguir.</p>
Identificar as formas de seleção de novos integrantes	<p>1 – Diante da formação das redes, identificar quem estabelece os critérios para a seleção de novos integrantes.</p> <p>2 – Identificar quais os critérios para a seleção de novos integrantes.</p> <p>3 – Fatores como proximidade geográfica e organizacional (forma dos empresários conduzirem seus negócios, sua capacidade financeira) são considerados como forma de evitar conflitos entre os associados.</p> <p>4 – Os novos integrantes estão cientes de suas responsabilidades para com seus parceiros e têm conhecimento das normas e procedimentos já estabelecidos. Os objetivos de todas as partes, a compatibilidade entre eles são conhecidas e discutidas.</p>
Identificar e comparar a estrutura das duas redes e seus mecanismos de governança.	<p>1 – Verificação da existência na rede de estatuto, contrato formal de adesão para novos associados, conselho administrativo, comitês e delegados.</p> <p>2 - Compartilhamento das competências entre os associados.</p> <p>3 – O fluxo de informação, consequentemente de comunicação entre os associados. (para com a direção da rede e vice-versa).</p> <p>4 – O papel de controle das operações da rede. Por quem é exercido e como.</p> <p>5 – Os meios utilizados para a verificação do cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.</p> <p>6 – Divulgação das informações de performance da rede. (Para todos os associados)</p> <p>7 – A existência e funcionamento na rede, de um módulo de planejamento, controle e incentivo de forma sistematizada.</p> <p>8 – A existência de um plano estratégico e o tempo de existência.</p>

# 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](#)