

DANIELLE DENES DOS SANTOS CARSTENS

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DA REDE HIPERFARMA**

**Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração, Curso de Mestrado em
Administração, Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-
Silva**

CURITIBA

2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DA REDE HIPERFARMA**

AUTORA: DANIELLE DENES DOS SANTOS CARSTENS

CURITIBA

2005

DANIELLE DENES DOS SANTOS CARSTENS

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DA REDE HIPERFARMA**

**Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração, Curso de Mestrado em
Administração, Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-
Silva**

**CURITIBA
2005**

A meu amado filho Gabriel,
anjo e luz de minha vida.

A meus pais Ana Maria e Jaime,
pelo apoio incondicional que
permitiu minha chegada até aqui.

A minha querida avó Melita,
minha mãe com açúcar.

A Luciano, que compartilhou cada
fase da realização deste trabalho,
com paciência e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Após tanto tempo de trabalho e tantas pessoas envolvidas, tenho aqui a oportunidade de expressar minha gratidão nestas poucas palavras, porém de forma muito emotiva.

Agradeço especialmente ao prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, cujos ensinamentos me permitiram perceber um “homem-oceano”. Seus ensinamento, sabedoria, responsabilidade, seriedade e conhecimento trouxeram uma experiência inesquecível em minha vida.

Agradeço aos professores da Universidade Federal do Paraná e à Capes, o incentivo à pesquisa. Aos professores Dra. Valéria Silva da Fonseca, Dr. Pedro José Steiner Neto, que muito contribuíram com sua participação como membros na banca de projeto. Ao professor Dr. Acyr Seleme, a monitoria do estágio em docência e seu incrível senso de humor. Ao prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor, o imenso aprendizado. Agradeço em especial à professora Dra. Rivanda Meira Teixeira, os ensinamentos, dedicação e apoio, com que prontamente me recebeu em sua casa com carinho e amizade.

Agradeço aos integrantes da rede Hiperfarma, o apoio, participação e demonstração de amizade; em especial a Otto Rudiedert, por abrir as portas e pela prontidão em me receber sempre; a Rose e Robert Kock, exemplos de sabedoria e empreendedorismo; a Arthur Kuibida e Paulo Costa o apoio para realização desta pesquisa.

Impossível também deixar de agradecer a todos os colegas de mestrado, em especial a Julia Furlanetto Graeff , Alex Sandro Quadros Weyner, Tatiane Barleto Canizela Guimarães, Daniela Helena Zago de Lemos e Simone Crocetti Pereira, cuja amizade levarei comigo sempre.

Finalmente agradeço eternamente a meus pais Ana Maria e Jaime, o amor e dedicação sempre, a meus sogros Josemar e Margarida e a minhas grandes amigas Ana Luiza e Fabiana. A Luciano, pelo amor, dedicação e respeito de sempre.

Não existe criatividade sem uma fantasia desenfreada que nos faça sonhar de olhos abertos, sem um impulso emotivo que nos encoraje a ousar o nunca ousado, a cobrir os espaços e superar os obstáculos que separam os nossos sonhos da sua realização (MASI, D., 2002, p. 582).

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE MATRIZES DE RELAÇÕES.....	13
LISTA DE QUADROS.....	14
LISTA DE TABELAS.....	15
RESUMO.....	16
ABSTRACT.....	17
1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	23
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	26
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....	26
2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	36
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
2.4 ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL.....	51
2.4.1 Posição na rede organizacional.....	56
2.4.2 Adoção de estratégias na rede organizacional.....	61
2.4.3 Cooperação e confiança em redes organizacionais.....	62
2.4.4 Conflito em redes interorganizacionais.....	66
2.5 ANÁLISE DE REDES.....	66
2.6 ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS NA REDE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	69
3. METODOLOGIA.....	71
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	71

3.1.1 Perguntas de pesquisa	71
3.1.2 Apresentação das variáveis	72
3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis	72
3.1.4 Definição constitutiva de outros termos relevantes.....	76
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	77
3.2.1 População e amostragem.....	77
3.2.2 Delineamento da pesquisa.....	78
3.2.3 Dados: fonte, coleta e tratamento.....	79
3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta dos dados	83
3.2.5 Limitações da pesquisa	83
4. ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I.....	85
4.1 CONTEXTO FARMACÊUTICO.....	85
4.1.1 Contexto farmacêutico nacional e regional.....	85
4.1.3 A indústria de medicamentos no Brasil	87
4.1.4 Importação e exportação	92
4.1.5 Parcerias farmácia – indústria	95
4.1.6 Intervenção governamental, ANVISA e aspectos legais.....	96
4.1.7 Medicamentos	99
4.1.8 O Consumo de medicamentos.....	103
4.1.9 O profissional farmacêutico	105
4.2 A HIPERFARMA.....	108
4.2.1 O Associativismo da Hiperfarma	108
4.3 ASPECTOS DE COOPERAÇÃO	110
4.4 ASPECTOS DE CONFLITO.....	115
4.5 ASPECTOS DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO AMBIENTAL	117
4.5.1 Reestruturação da rede.....	118
4.5.2 Entrada da Hiperfarma na FEBREFAR	119
4.5.3 Comunicação visual e estratégias de <i>marketing</i>	121

4.6	RELAÇÕES DE PODER	122
4.7	ISOMORFISMO COERCITIVO.....	124
4.8	ISOMORFISMO MIMÉTICO.....	128
4.9	ISOMORFISMO NORMATIVO	130
5.	ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II	136
5.1	TAMANHO DA REDE.....	139
5.2	DENSIDADE DA REDE.....	142
5.3	COESÃO DA REDE... ..	144
5.4	RECIPROCIDADE DAS RELAÇÕES	146
5.5	ADJACÊNCIA ENTRE OS ATORES	147
5.6	CENTRALIDADE DA REDE.....	148
5.6.1	Centralidade de grau	149
5.6.2	Centralidade de proximidade	151
5.6.3	Centralidade de intermediação.....	152
5.6.4	Centralidade de Bonacich	153
5.7	FREQÜÊNCIA E INTENSIDADE DAS RELAÇÕES	160
5.8	RAZÃO PREDOMINANTE DAS RELAÇÕES	163
5.9	ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO	165
5.9.1	Pressão política	166
5.9.2	Troca de informações.....	167
5.9.3	Barganha de preços	168
5.9.4	Atividades sociais	169
5.9.5	Competitividade frente à concorrência	171
6.	ANÁLISE DOS DADOS – PARTE III.....	173
6.1	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA REDE HIPERFARMA	174
6.2	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À CLIENTELA DA REDE HIPERFARMA.....	183

6.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS DA REDE HIPERFARMA.....	185
6.4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DA REDE HIPERFARMA.....	194
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	200
REFERÊNCIAS.....	207
APÊNDICE 01 – EMBALAGEM DE MEDICAMENTO GENÉRICO	215
APÊNDICE 02 – REFORMULAÇÃO DA LOGOMARCA DA REDE	215
APÊNDICE 03 – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA PARA OS ASSOCIADOS	217
APÊNDICE 04– ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	218
APÊNDICE 05 - QUESTIONÁRIO ESTRUTURAÇÃO DA REDE	219
APÊNDICE 06 – QUESTIONÁRIO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS ATORES	233
APÊNDICE 07 – GRÁFICOS DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES	236
APÊNDICE 08 - GRÁFICO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES CENTRAISGRÁFICO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES PERIFÉRICOS.....	237
APÊNDICE 09- GRÁFICO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES PERIFÉRICOS	238
APÊNDICE 10 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – ATIVIDADES SOCIAIS ...	239
APÊNDICE 11 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – BARGANHA DE PREÇO. 239	
APÊNDICE 12 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – BARGANHA DE PREÇO. 240	
APÊNDICE 13 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – COMPETITIVIDADE.....	241
APÊNDICE 14 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – PRESSÃO POLÍTICA.....	242
APÊNDICE 15 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – TROCA DE INFORMAÇÕES	242

APÊNDICE 16 - GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – TROCA DE INFORMAÇÕES	243
APÊNDICE 17 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA REDE HIPERFARMA	243
APÊNDICE 18 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À CLIENTELA DA REDE HIPERFARMA.....	245
APÊNDICE 19 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS DA REDE HIPERFARMA	246
APÊNDICE 20 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DA REDE HIPERFARMA	247
APÊNDICE 21 – ESTATUTO DA HIPERFARMA	248

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Apresentação das variáveis	72
Figura 02 – Cadeia do mercado farmacêutico	87
Figura 03 – Matriz quadrada simétrica 5 x 5	139
Figura 05– Densidade entre os atores centrais	155
Figura 06 – Densidade entre os atores periféricos	157

LISTA DE MATRIZES DE RELAÇÕES

Matriz 01 – Matriz primária - relações entre as organizações da rede	139
Matriz 02 – Grau de importância da relação	143
Matriz 03 – Intensidade das relações centro/periferia	143
Matriz 04 – Relacionamento entre os atores centrais	145
Matriz 05 – Relações entre os atores periféricos	145
Matriz 06 – Matriz de reciprocidade dos atores centrais – SYMMETRIZE	147
Matriz 07 – Matriz de vinculação.....	147
Matriz 08 – Centralidade de grau de saída	149
Matriz 09 – Centralidade de grau de entrada.....	150
Matriz 10 – Centralidade de proximidade	151
Matriz 11 – Centralidade de intermediação.....	152
Matriz 12 – Centralidade de Bonacich	153
Matriz 13 – Distâncias geodésicas entre os atores centrais	155
Matriz 14 – Importância das relações para os atores centrais.....	156
Matriz 15 – Base predominante dos relacionamentos entre atores centrais	156
Matriz 16 – Distâncias geodésicas entre os atores periféricos.....	158
Matriz 17 – Importância do relacionamento entre os atores periféricos.....	158
Matriz 18 – Base predominante dos relacionamentos entre os atores periféricos	159
Matriz 19 – Frequência dos relacionamentos	161
Matriz 20 – Intensidade dos relacionamentos	162
Matriz 21 – Razão predominante para a relação.....	163
Matriz 22 - Pressão política.....	166
Matriz 23 - Troca de informações	167
Matriz 24 - Barganha de preços.....	168
Matriz 25 - Atividades sociais.....	169
Matriz 26 - Competitividade frente à concorrência	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Três pilares das instituições.....	33
Quadro 02 – Componentes da representação do indivíduo, organização e ambiente na abordagem institucional de estratégia.....	38
Quadro 03 – Fatores de competitividade observados na análise ambiental geral, agrupados por categoria de grupo de estratégia.....	39
Quadro 04 – Respostas estratégicas aos processos institucionais.....	44
Quadro 05 - Quatro configurações substantivas de perspectivas de redes.....	53
Quadro 06 – Perfil do profissional farmacêutico.....	106
Quadro 07 - Codificação das organizações da rede Hiperfarma.....	137
Quadro 08 – Fatores de competitividade observados na análise do contexto farmacêutico, agrupados por categoria de grupo de estratégia.	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Indústria farmacêutica de pesquisa no Brasil.....	90
Tabela 2 –Identificação e análise de gastos P&D 2002	91
Tabela 03 - Novos medicamentos em desenvolvimento	92
Tabela 04 – Exportações de medicamentos	93
Tabela 05 – Importações de medicamentos	93
Tabela 06 – Tamanho da rede	140

RESUMO

O presente trabalho contempla o estudo sobre as relações interorganizacionais na rede de 40 organizações do setor farmacêutico, intitulada Hiperfarma. O objetivo geral do estudo consiste em verificar de que maneira a estrutura de relacionamentos das organizações integrantes da Hiperfarma influenciou a adoção de estratégias pelas empresas integrantes, segundo seu posicionamento na rede. Para isso, evidenciam-se como objetivos específicos: a identificação das organizações integrantes da Hiperfarma, bem como sua posição na estrutura da rede; a análise dos padrões de relacionamento entre as organizações; as estratégias adotadas; os processos isomórficos existentes na rede, em suas três facetas distintas: coercitivo, normativo e mimético e a verificação da relação entre isomorfismo, estrutura e adoção de estratégias. O esquema analítico da teoria institucional foi utilizado para a análise dos dados, juntamente com a metodologia de análise de redes. A estruturação das relações entre os atores da Hiperfarma se deu a partir da aplicação de um questionário fechado, analisado mediante o programa computacional para análise de rede UCINET 6.0. A análise dos dados foi dividida em três partes. Na primeira parte, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 11 integrantes da rede para levantamento de variáveis relevantes para utilização no questionário. Na segunda parte da análise dos dados foram analisadas as respostas dos participantes ao questionário fechado sobre as relações interorganizacionais, cuja finalidade era levantar informações para viabilizar a estruturação da rede pelo uso do *software*, bem como da metodologia de análise de redes. A terceira e última parte da análise dos dados se refere à análise das respostas das empresas ao questionário fechado sobre as estratégias organizacionais adotadas pelas farmácias da rede. As estratégias foram divididas em quatro grandes grupos: estratégias mercadológicas; estratégias de relacionamento com a clientela; estratégias de gestão de recursos e estratégias de relacionamento. A análise de rede permitiu a identificação de dois grupos de atores na rede, denominados central e periférico. A partir daí, a análise da adoção de estratégias na rede é pautada nesta divisão, na qual não foi possível identificar diferenças significativas na adoção de estratégias entre os dois grupos. Uma das possibilidades para isso pode residir na natureza da rede: por se tratar de uma rede de organizações por adesão voluntária com propósitos específicos, pode-se dizer que opera uma lógica instrumental, na qual prevalece a aquiescência. O grupo dos atores central possui maior poder de decisão na rede, exerce mais influência e também é responsável pela maior parte das estratégias adotadas pela Hiperfarma, mas estas diferenças não são consideradas significativas. Entre as estratégias adotadas na rede pode-se destacar: (1) a união entre as farmácias associadas; (2) a mudança cultural; (3) a compra conjunta; (4) o fortalecimento da marca Hiperfarma; (5) o aumento no faturamento; (6) a valorização das parcerias; (7) as mudanças na atmosfera das lojas da rede; e (8) as parcerias, que permitiram diversos treinamentos para os associados da rede, ampliando conhecimento e garantindo a atualização profissional dos farmacêuticos. Pela análise dos resultados, identificou-se que o processo de difusão de inovações dentro da rede acontece principalmente por um processo de isomorfismo mimético, no qual se encontram fundamentalmente dois “espelhos” principais: a FEBRAFAR e as redes associativistas filiadas a ela e os membros da Hiperfarma. Já com relação aos fatores de cooperação, pode-se perceber a existência de uma ligação visceral destes com a estrutura da associação, sendo a principal razão da existência da Hiperfarma.

ABSTRACT

This study is about interorganizational relationships in an associative network with 40 organizations of pharmaceutical industry, named Hiperfarma. The main objective of this study was to verify how the relationships structure of these organizations has affected the strategic adoption in conformity with their network position. Then, it was to identify the specifics: the organization's network identification, as well as its position in network structure, the relationship standard between the organizations, the adoption of strategies and the isomorphic process inside the network, in its three distinct faces: coercive, normative and mimetic. The analysis schema of institutional theory was used for the data analysis, with the network analysis methodology. The network structuration of relations between Hiperfarma's organizations was made with the use of a closed questionnaire that was analyzed using the UCINET 6.0 computational software for network analysis. The data analysis was divided into three parts. In the first one, it was made a semi-structured interview with 11 networks directors with the purpose of finding important variables for using in closed questionnaire. The second part has analyzed the organization's answer for the questionnaire about the interorganizational relationship, where it was possible to identify information for the network structuration by the software use, as well as the network analysis methodology. The third and last part of data analysis is about the questionnaire answers analysis for organizational strategic adoption. The strategies were divided into four parts: (1) marketing strategies, (2) customer relations, (3) resources administration strategies and (4) relationships strategies. The network analysis has identified two distinct groups of actors in the network, that were named central and peripheral. By this on, the strategies adoption's analysis into the network was based on this division, where it was possible to identify that the central group actors has more power of decision making, with more influence and is responsible for the most part of strategies adoption of Hiperfarma. It's possible to identify several strategies adoption into the network, like: (1) the union between the associations pharmacies, (2) the cultural change, (3) the unit purchase, (4) the Hiperfarma brand strengthen, (5) the invoice growth, (6) the relations growth, (7) the store's change and (8) the alliances, that provided a lot of professional practice for Hiperfarma's associated. The innovation diffusion process inside the network happens mainly by a mimetic isomorphic process, where it's possible to find two "mirror": Febrifar and the others associativists networks and the other Hiperfarma's networks. The cooperation factors has a strong relation with the association; it's his mainly purpose of existence.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente projeta nas organizações a necessidade de se definirem estratégias de ação, exercendo pressões que as influenciam a fim de garantir a sobrevivência e a legitimidade. A teoria institucional é baseada na noção de que, para sobreviver, as organizações devem convencer largos públicos de que são entidades legitimadas e merecedoras de suporte (MEYER; ROWAN, 1991). Para ganhar essa legitimação, organizações criam mitos sobre si mesmas, por meio da perpetuação de símbolos e atividades cerimoniais e histórias sobre estas atividades (MIZRUCHI, 1999).

Esse mesmo ambiente que exerce pressões que influenciam as organizações faz com que elas sejam integrantes de um contexto dinâmico e complexo, no qual se desenvolvem relações interorganizacionais baseadas em diferentes tipos de interação. As relações organizacionais constituem-se em uma estrutura de rede, na qual as organizações ocupam posições mais ou menos centrais de acordo com o número e a intensidade de relações que elas possuem com os outros atores deste ambiente.

Os membros de um nicho organizacional podem ser analisados a partir de uma série de dimensões como tamanho, orientação estratégica, proximidade geográfica e posição na rede. Como os economistas industriais, os ecologistas predizem que as empresas ocupantes do mesmo nicho organizacional são mais propícias a se comportarem mais similarmente do que firmas que ocupam nichos diferentes (GARCIA-PONT; NOHRIA, 2002).

Apesar de inúmeros estudos estabelecerem que a posição central de um ator está correlacionada à influência em uma rede de relacionamento (BRASS, 1984), os pesquisadores de redes muitas vezes não conectam as ações da organização à posição na rede (GALASKIEWICZ; WASSERMAN, 1979). Atores centralmente localizados tendem a ser mais importantes, assim como atores periféricos menos poderosos. A informação e os recursos fluem para os centralmente localizados, dando a eles grande

influência sobre os eventos (KNOKE, 1990).

Assim, pressupõe-se que o fato de ser um ator central ou periférico afeta a estratégia. Da perspectiva de mobilização de recursos, entretanto, aqueles que parecem menos poderosos, como os atores periféricos, podem não o ser. Como agentes, atores periféricos podem ser conscientes da rede e de sua posição dentro dela. Eles podem exercer influência por meio de usos estratégicos da rede, mobilizando suporte para execução de sua tarefa (STEVERSON; GREENBERG, 2000).

O presente estudo elegeu como tema de pesquisa a adoção de estratégias organizacionais segundo o posicionamento da empresa numa rede interorganizacional. Assim, este trabalho desenvolveu-se a partir do pressuposto de que o posicionamento da empresa na rede influencia o processo de adoção de estratégias organizacionais, uma vez que os fatores ambientais contribuem para tal.

Pretendeu-se identificar a estrutura das relações interorganizacionais de uma rede de organizações do setor farmacêutico, situada em Curitiba e Região Metropolitana, a fim de permitir a exploração e a análise de questões relacionadas à estrutura da rede (no que se refere a tamanho, densidade, centralidade, multiplexidade e equivalência estrutural) e adoção de estratégias (mercadológicas, relacionadas à clientela, à gestão de recursos e à gestão de relacionamento) entre as organizações.

Entre as razões para a escolha do setor farmacêutico, pode-se destacar o fato de que as farmácias independentes estão aprimorando suas estratégias de mercado, sendo uma tendência atual o associativismo entre elas, buscando, com isso, reduzir custos e disputar o mercado, de forma mais competitiva, com as grandes redes, as quais possuem maior poder de negociação, bem como poder de compra mais elevado e níveis de investimentos significativos. O setor farmacêutico de Curitiba e Região Metropolitana vem sendo, especialmente após 1996, cada vez mais dominado por grandes redes, inclusive multinacionais, o que dificultou significativamente a atuação das pequenas farmácias que atuavam isoladamente. Tais farmácias encontraram na associação em rede uma alternativa para aumentar sua competitividade, podendo agir

mais fortemente frente à acirrada concorrência e ao mesmo tempo manter sua identidade, uma vez que a associação permite que cada farmácia atue individualmente.

Outros motivos da escolha do setor farmacêutico é que as farmácias e drogarias constituem-se no principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira, podendo daí verificar-se a importância desse segmento para o país, onde são movimentados em torno de US\$ 8 bilhões anuais, resultado que coloca o Brasil, no cenário mundial, como o 8º mercado de medicamentos. Ainda pode-se considerar o envelhecimento da população, que reforça a tendência de aumento nos gastos com medicamentos e suplementos alimentares. Há fortes evidências de aumento da expectativa de vida, visto que melhores condições sanitárias da população, assim como maior penetração dos programas de saúde, deverão reduzir os níveis de mortalidade infantil e o aumento no contingente de população idosa, que representa uma grande massa de consumidores de produtos farmacêuticos (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

A população de interesse do presente estudo envolve todas as empresas associadas da ASFACUR – Associação de Farmácias Autônomas de Curitiba e Região Metropolitana, cujo nome fantasia é Hiperfarma. Assim, a partir deste momento, a referência à ASFACUR se dará pelas designações: rede Hiperfarma ou Hiperfarma. A Hiperfarma é uma associação de farmácias autônomas, sem fins lucrativos, que atua em conjunto visando melhor visibilidade no mercado e maior competitividade no contexto farmacêutico.

A administração da rede parece oferecer aos associados as condições que um mercado globalizado exige de uma empresa nos dias atuais, tais como acesso à tecnologia, conhecimento das novidades do setor no Brasil e no mundo, e o intercâmbio com outras redes similares.

É importante ressaltar que, através da associação, é possível desenvolver treinamentos de capacitação profissional e empresarial - ambiente propício para a troca de idéias e desenvolvimento interpessoal - e ferramentas de gestão empresarial, ou

seja, ações que uma farmácia independente teria dificuldades em desenvolver sozinha, mas que, em virtude do associativismo, tornam-se inteiramente viáveis.

A rede Hiperfarma foi fundada em 1998, por 48 associados que se uniram acreditando no associativismo como um modelo de gestão de negócios indispensável a uma farmácia independente, o que lhes garantiria competitividade no mercado. Com proposta pioneira em Curitiba para o setor farmacêutico, a rede surgiu com seu associativismo, alicerçado nos princípios básicos do trabalho em equipe, o que fez com que a marca da rede se tornasse mais conhecida e competitiva no mercado (HIPERFARMA, 2005).

A criação da rede teve como objetivo principal garantir espaço e sobrevivência num mercado competitivo entre as grandes empresas, que vinham atuando cada vez mais fortes no mercado de Curitiba e Região Metropolitana. A Hiperfarma surgiu para negociar medicamentos com condições comerciais satisfatórias, oferecer qualidade a preços acessíveis a seus clientes e, principalmente, focar atenção e cuidados à família (HIPERFARMA, 2005).

É neste contexto que o presente trabalho se desenvolve: a partir do pressuposto de que é impossível isolar estas organizações de seus contextos sociais, o que envolve fatores econômicos, geográficos, culturais e históricos, diante dos quais, as relações organizacionais se desenvolvem e se estruturam dinamicamente. O tema deste trabalho está centrado no processo isomórfico de adoção de estratégia pelas organizações integrantes de uma rede, principalmente no que concerne à sua estrutura de relacionamentos.

Diante da complexidade das relações interorganizacionais do estudo, buscou-se uma combinação que possibilitasse uma análise adequada e complementar do fenômeno em análise. Essa configuração possibilita a exploração e análise de aspectos relevantes no que se refere aos fatores de cooperação e conflito, frequência, intensidade e natureza das relações estabelecidas entre as farmácias da rede Hiperfarma.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A preocupação central nesta pesquisa, ao analisar a estrutura da rede, é verificar de que maneira a estrutura de relacionamentos da rede interorganizacional Hiperfarma influenciou a adoção de estratégias organizacionais pelas empresas integrantes.

Assim, procura-se verificar o processo de adoção de estratégias organizacionais pelas empresas da Hiperfarma, segundo sua posição na rede, com base na perspectiva institucional de análise. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa direciona o presente estudo:

De que maneira a estrutura de relacionamentos da rede interorganizacional Hiperfarma influenciou a adoção de estratégias pelas empresas integrantes?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral do presente estudo consiste em verificar de que maneira a estrutura de relacionamentos da rede Hiperfarma afetou a adoção de estratégias organizacionais pelas empresas integrantes.

Para tanto, apresentam-se os objetivos específicos que seguem:

- identificar as organizações integrantes da rede interorganizacional Hiperfarma;
- identificar a posição das organizações na estrutura de relacionamentos da rede, com base nos seguintes fatores: tamanho, densidade, centralidade, multiplexidade e equivalência estrutural;
- analisar os padrões de relacionamento entre as organizações integrantes da rede em estudo;
- identificar as estratégias (mercadológicas, relacionadas à clientela, à

gestão de recursos e de relacionamento) adotadas pelos atores integrantes da Hiperfarma;

- identificar os processos de isomorfismo, especialmente no que concerne à adoção de estratégias organizacionais pelos atores da rede;
- verificar a relação entre isomorfismo, estruturas institucionais e adoção de estratégias organizacionais pelas empresas integrantes da rede Hiperfarma.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A partir do exposto, a justificativa teórica do presente estudo constitui-se no objetivo de apresentar contribuições para o desenvolvimento da teoria institucional mediante a análise de fatores ambientais significativos que se relacionem com o processo isomórfico de adoção de estratégias organizacionais em redes interorganizacionais.

Outra contribuição teórica do estudo reside na importância que a metodologia de análise de redes constitui para o desenvolvimento da teoria institucional.

A contribuição prática desta investigação reside no fato dela proporcionar aos atores participantes maior compreensão do contexto de relações no qual estão inseridas e do papel de cada ator social na estrutura da rede ao evidenciar o processo de adoção de estratégia pelas organizações da rede de relacionamentos do setor farmacêutico da Região Metropolitana de Curitiba.

Ainda pode-se enumerar como uma contribuição prática a importância da configuração em rede interorganizacional para aumento de competitividade de mercado e aprendizagem organizacional.

O estudo também fornece subsídios e informações relevantes aos dirigentes das empresas integrantes da rede, com a intenção de contribuir para a tomada de decisão estratégica no ambiente em análise, ao ampliar os entendimentos sobre as

relações interorganizacionais presentes e sobre o papel de cada ator na rede de relacionamentos.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de contemplar os objetivos propostos por este trabalho, a estrutura da dissertação foi distribuída em **sete** partes: (1) introdução, (2) quadro teórico de referência, (3) metodologia, (4) análise dos dados – parte I, (5) análise dos dados – parte II, (6) análise dos dados – parte III e (7) conclusões e recomendações.

A primeira **parte** compreende a introdução, que abrange quatro subseções: primeiramente **a exposição** sucinta sobre o tema proposto neste estudo, seguida pela apresentação do problema de pesquisa, **dos** objetivos geral e específico e pela justificativa teórica e prática para a realização do estudo.

Na segunda parte, denominada quadro teórico de referência, há a preocupação em buscar a fundamentação teórica para as categorias de análise relacionadas ao problema de pesquisa apresentado, subdividida em: (1) teoria institucional; (2) estratégias organizacionais; (3) governança corporativa, (4) estrutura de relacionamento interorganizacional; (5) análise de redes; e (6) por fim, a última parte busca a possibilidade de ligação entre os principais aspectos teóricos desenvolvidos nos itens anteriores, ou seja, discutir a integração da estrutura de relacionamentos da rede organizacional com a adoção de estratégias organizacionais, utilizando-se a abordagem institucional de análise como pano de fundo.

A metodologia compõe a terceira parte da presente dissertação e busca detalhar todos os procedimentos metodológicos que delineiam o estudo, apresentando, para tal, as perguntas de pesquisa e identificando como as variáveis estão estruturadas no problema, ou seja, qual a variável independente e qual a dependente. Ainda nesta seção, são apresentadas as definições constitutivas e operacionais, bem como os critérios de mensuração e estatísticos a serem utilizados, tais como a delimitação da população, da amostra, a forma de coleta e **de** tratamento dos dados.

A quarta parte corresponde a análise dos dados coletados - parte I, na qual são aplicadas as metodologias de análise documental e de conteúdo para as entrevistas semi-estruturadas, buscando identificar os padrões de relacionamento e a forma de estruturação da rede de relacionamentos.

A quinta parte constitui a análise dos dados – parte II, em que há a preocupação de verificar a estruturação da rede de relacionamento por meio da análise do *software* Ucinet, específico para análise de redes. Neste capítulo, a importância dada aos relacionamentos, sua intensidade, periodicidade e comprometimento é analisada por meio das respostas ao questionário estruturado sobre as relações estabelecidas entre todos os atores da rede em estudo.

Na sexta parte deste trabalho, denominada análise dos dados - parte III, procura-se analisar estatisticamente as respostas dos dirigentes das farmácias ao questionário fechado para verificação das estratégias empresariais. Neste capítulo ainda busca-se relacionar as respostas do questionário sobre adoção de estratégias com a estruturação da rede, analisada na parte II.

A sétima parte corresponde às conclusões, questionamentos e recomendações para estudos futuros.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Esta seção tem como objetivo articular a fundamentação teórico-empírica desta pesquisa, fazendo a revisão da temática básica que permeia os estudos sobre o esquema analítico da teoria institucional e a metodologia de análise de redes.

Após a abordagem destes itens, abre-se uma última seção, com a pretensão de se estabelecer a relação entre os esquemas analíticos que orientam o estudo.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

O crescimento da teoria institucional é uma continuação e extensão da revolução intelectual iniciada durante os anos 60 do século passado, que introduziu a conceituação de sistemas abertos no estudo das organizações. Uma década depois, os pesquisadores começaram a reconhecer os efeitos significativos de organizações associados com o aumento de forças culturais e sociais: o ambiente institucional. Organizações eram vistas como sendo mais do que sistemas de produção; eram sistemas culturais e sociais (SCOTT, 2001). Os artigos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powel (1983) foram seminais para este crescimento da teoria institucional, que, desde então, abrangem grande variedade de fenômenos no campo dos estudos organizacionais.

A análise do clássico artigo de Meyer e Rowan (1977) ofereceu uma mudança radical nos modos convencionais de se pensar a estrutura formal, ao defender que as estruturas podem ser revestidas de significados socialmente compartilhados. Tal visão proporcionou aos pesquisadores organizacionais muitas possibilidades de novas idéias sobre as causas e conseqüências da estrutura. O trabalho de Meyer e Rowan (1977) contribuiu para ressaltar as limitações de explicações da estrutura baseadas em racionalidade e no esforço para compreensão das implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O que, usualmente, coloca-se sob o título de teoria institucional constitui o

resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e padrões de comportamento, de normas e de valores, crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-DASILVA; GONÇALVES, 1999, p. 220).

A teoria institucional realça as influências culturais na tomada de decisão e nas estruturas formais, pressupondo que as organizações e os indivíduos que as ocupam são suspensos numa rede de valores, normas, regras, crenças e pressupostos tomados como verdades. Esses elementos culturais definem a forma como o mundo é e deveria ser (BARLEY; TOLBERT, 1997).

O conceito de instituição é fundamental para a compreensão da abordagem institucional de análise. Dentre vários conceitos envolvendo instituições, Scott (2001) ressalta que instituições são estruturas sociais que atingiram alto grau de flexibilidade, compostas por elementos normativos, regulativos e cultural-cognitivos que dão estabilidade e significado à vida social. As instituições operam em múltiplos níveis de jurisdição, desde o sistema mundial até as relações interpessoais. Por definição, instituições conotam estabilidade, porém estão sujeitas ao processo de mudança, tanto incremental quanto descontínua (SCOTT, 2001).

Berger e Luckmann (1967, p. 79) ressaltam que a institucionalização ocorre quando há uma “tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”, que são sempre compartilhadas, acessíveis a todos os membros do grupo social, implicando, além disso, a historicidade e o controle. As instituições, pelo simples fato de existirem, “controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis” (BERGER; LUCKMANN, 1967, p. 80).

Os três momentos definidos por Berger e Luckmann (1967) para a construção de um sistema de significados comuns são: externalização (produção de estruturas simbólicas por meio da interação social cujos significados são compartilhados pelos integrantes), objetivação (processo pelo qual a externalização se

transforma em uma realidade manifestada em comum com os outros) e internalização (em que o mundo objetivado é retrojetado conscientemente no curso da socialização).

Na nova teoria institucional, os teóricos declaram que o impacto do contexto institucional, que regularizou o comportamento organizacional, é produto de idéias, valores e crenças que originaram o contexto institucional (MEYER; ROWAN, 1977).

Para sobreviver, as organizações devem acomodar expectativas institucionais, mesmo que essas expectativas tenham pouco a ver com noções técnicas de conclusão de **desempenho** (D'AUNNO; SUTTON; PRICE, 1991; DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 1998).

Pensando nos arranjos organizacionais em termos de ações ou arquétipos, Greenwood e Hinings (1996) dão uma definição robusta de mudança radical e convergente. A mudança convergente ocorre dentro dos parâmetros de práticas arquétipas existentes. Já a mudança radical, em contraste, ocorre quando a organização muda de uma prática em uso para outra.

O foco da teoria neoinstitucional não está sobre a organização individual, mas sobre uma categoria ou rede de organizações. Apesar de muitos dos primeiros trabalhos empíricos serem baseados em organizações individuais, ou estudos de caso, teóricos neoinstitucionais tratam organizações como uma população dentro do campo organizacional. Esses teóricos ressaltam que o contexto institucional é feito de interligações organizacionais verticalmente e horizontalmente e que as pressões e prescrições dentro desse contexto aplicam-se a todas as classes de organizações relevantes (HININGS; GREENWOOD, 1988).

DiMaggio e Powell (1983) observaram que a ação racional para uma organização individual pode não ser racional para um grande número de organizações. Há uma tonalidade normativa nas discussões institucionais (MEYER; ROWAN, 1977; OLIVER, 1991; ZUCKER, 1977).

“O homem é capaz de produzir um mundo que ele, em outra ocasião, experiencia como algo além de um produto humano” (BERGER; LUCKMANN, 1966,

p.57). Como consequência, o que era antes reconhecido como contrato informal toma a forma de uma realidade formal, externamente especificada “objetiva” (RING; VAN DE VEN, 1994).

No velho institucionalismo, as formas-chaves de cognição são valores, normas e atitudes. Os conflitos de interesses são centrais, a organização individual é o foco da institucionalização e a unidade primária de análise. Nesse contexto, enfatizam-se detalhes das interações organizacionais com seu ambiente no tempo e presta-se atenção às crenças e ações daqueles que têm poder de definir direções e interesses.

O novo institucionalismo enfatiza o regulativo, o normativo e o cognitivo. Nesse caso, mais do que estruturas de valores e normas, é a cognição que é importante. Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as obrigações normativas entram na vida social primeiramente do que fatos.

As instituições impõem restrições ao definir as fronteiras legais, morais e culturais que diferenciam as atividades legítimas das ilegítimas, provendo proibições e controle para a ação (SCOTT, 2001). Meyer e Rowan (1977) propuseram a ampliação conceitual da visão de ambiente em termos técnicos e institucionais, como facetas de uma mesma dimensão.

“Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p. 103).

“Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p. 104).

A separação entre ambiente técnico e institucional é analiticamente relevante, mas não pode nem deve implicar a interpretação de que existem dois ambientes (MEYER; ROWAN, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

A cognição, seja individual, seja organizacional, serve como o nexo entre instituições existentes e as ações que elas **formulam**. Elementos culturais envolvem ambos interpretação e ação, e uma análise do relacionamento entre eles deve ser feita dentro do contexto no qual estão envolvidas (HARGADON; DOUGLAS, 2001).

Na abordagem institucional, o fator ambiente passa a ter destaque especial, em que ele é percebido como “repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e agir” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Para descrever o processo de homogeneização, DiMaggio e Powel (1983) adotaram o conceito ecológico de isomorfismo, que envolve competição organizacional para legitimação política e institucional, assim como posição de mercado. DiMaggio e Powel (1983) propuseram três mecanismos através dos quais o isomorfismo institucional ocorre: coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo e as pressões da convergência institucional conduzem as organizações a adotarem a mesma forma institucional, ou seja, o “contexto institucional impõe práticas para organização” (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p. 27).

O isomorfismo institucional é o processo de homogeneização de regras, normas e práticas que pressiona as organizações a se modificarem e a se harmonizarem às características e condições do ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

O isomorfismo coercitivo são pressões formais ou informais advindas do ambiente legal e político ou da condição de dependência entre organizações. O isomorfismo coercitivo é dirigido por duas forças: pressão de outras organizações das quais a organização focal é dependente e uma pressão para a organização estar em conformidade com as expectativas culturais da sociedade (DIMAGGIO; POWEL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

O isomorfismo mimético consiste na “adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim

de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p. 140). O isomorfismo mimético é uma resposta à incerteza. Em situações nas quais o curso das ações é incerto, líderes organizacionais podem decidir que a melhor resposta é imitar **uma ação** que se percebe ser bem-sucedida (DIMAGGIO; POWEL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

O isomorfismo normativo consiste no “compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação [...], conduzindo a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas e às exigências organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.140). Este tipo de isomorfismo é o resultado da profissionalização, envolvendo dois processos: membros de profissões recebem treinamento similar, que os socializa em visões de mundo similares, e profissionalização através de associações profissionais e de comércio, que difundem idéias entre eles (DIMAGGIO; POWEL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Vale ressaltar que DiMaggio e Powel (1983) apontam que esses três mecanismos através dos quais o isomorfismo institucional é difundido não são mutuamente excludentes. Cada um envolve um processo independente, mas dois ou mais podem operar simultaneamente e seus efeitos não serão sempre claramente identificáveis. As três formas de isomorfismo institucional citadas são tipos ideais; a distinção entre os três tipos é analítica e não necessariamente empírica. Um fator chave é que os três tipos tendem a derivar de diferentes condições: influência política e o problema da legitimidade (isomorfismo coercitivo), padrões responsáveis pela incerteza (mimético) e profissionalização (normativo).

Uma consequência fundamental do isomorfismo institucional, de acordo com a teoria institucional, é a legitimidade organizacional, a aceitação de uma organização por seu ambiente externo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Pesquisadores identificaram diversas características organizacionais que

estão sujeitas ao isomorfismo. O interesse inicial foi **em** estruturas e práticas (MEYER; ROWAN, 1977; TOLBERT; ZUCKER, 1983). Recentemente, as estratégias estão sendo examinadas. Por exemplo, Fligstein (1991) demonstrou a importância de se imitarem outras firmas (isomorfismo mimético) na escolha da aquisição, diversificação e estratégias financeiras.

Como isomorfismo, a legitimação é um conceito crucial na teoria institucional, servindo como uma ponte de apoio de um aparato teórico amplamente estendido. A legitimação pode ser conceituada como ambos, um processo e um estágio, ou ainda por meio de uma perspectiva avaliativa, significando desejos e normas, ou de uma perspectiva cognitiva, significando entendimento tomado como verdade (DEEPHOUSE, 1996).

A legitimação organizacional é **também** definida como um *status* conferido por atores sociais. Da perspectiva de um ator social particular, uma organização legitimada é aquela cujos valores e ações são congruentes com os valores e expectativas de ação daquele ator social (GALASKIEWICZ; WASSERMAN, 1979). O ator social aceito endossa os meios-fins da organização como válidos, razoáveis e racionais (DEEPHOUSE, 1996).

Dado que a legitimação é o endosso de uma organização por atores sociais, um passo chave é identificar atores sociais relevantes. Meyer e Scott (1983) defendem que somente alguns atores possuem a posição de conferir legitimidade. Um importante conjunto de atores inclui os regulatórios do governo que possuem autoridade sobre uma organização. O segundo ator chave é a opinião pública, que possui o importante papel de selecionar e manter padrões de aceitabilidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Weber (1968) aplicou o conceito de legitimação a estruturas de poder (corporativas e governamentais). Sua tipologia de sistemas administrativos envolve a análise de se os atores subordinados olham os outros como sujeitante por causa de sua natureza tradicional, das qualidades carismáticas de seu líder ou porque isso foi legalmente constituído. Ao analisar a ordem legal, Weber (1968) desenvolveu a

distinção entre as normas sociais gerais e o que ele denomina de “aparato coercitivo” (coerção legal), com o propósito de reforçar a norma.

Uma implicação da teoria institucional é que organizações devem estar em conformidade com as normas para serem legitimadas como entidade (DAVIS; DESSAI; FRANCIS, 2000).

As instituições são compostas de elementos cognitivos – culturais, normativos e reguladores - que, juntamente com atividades associadas e recursos, determinam estabilidade e significado para a vida social. Num sistema institucional bem desenvolvido, os três sistemas ou elementos citados estão presentes e interagem para promover e sustentar o comportamento ordenado (SCOTT, 2000).

Scott (1995) distingue analiticamente três componentes básicos das instituições (normativo, regulativo e cognitivo), demonstrados no Quadro 1, cada um dando promoção para uma distinta base de legitimação.

QUADRO 1 - TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES

	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de conformidade	Obediência	Obrigação social	Aceito como verdade
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação Credibilidade	Predomínio Difusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Compreensível Reconhecível

FONTE: SCOTT (2001, p. 52)

Os três pilares das instituições são definidos por Scott (2001) como facetas que fortalecem e reforçam as estruturas.

O pilar regulativo envolve a capacidade de se estabelecerem regras, inspecionar a conformidade a elas e, se necessário, manipular sanções (recompensas ou punições) com o objetivo de influenciar o comportamento futuro. Além de regras e leis, outros ingredientes são centrais ao pilar regulatório, tais como forç a, medo e

utilidade (SCOTT, 2001).

O pilar normativo enfatiza regras que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à vida social. Sistemas normativos incluem valores e normas. Os valores especificam o que é desejável ou preferido juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas existentes ou o comportamento podem ser comparados; já as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas, definindo significados legitimados aos valores adotados. O pilar normativo define metas e objetivos e designa quais são as maneiras mais apropriadas para atingi-los (SCOTT, 2001).

No pilar cultural-cognitivo a ênfase é dada para a existência e interação entre os atores. Símbolos (palavras, sinais, gestos) moldam os significados que atribuímos aos objetos e atividades. As estruturas cognitivas são constituídas de compreensões internalizadas de cada ator, a partir de sua interpretação da realidade social em que atua. Os papéis sociais proporcionam diferentes interpretações subjetivas do ator, cujas características sociais variam de acordo com o tempo e o espaço (SCOTT, 2001).

A articulação entre os três mecanismos na análise do processo de transformação é relevante em qualquer sociedade; contudo o peso específico de cada mecanismo depende do contexto de cada sociedade. Em sociedades com forte tradição democrática e com alto nível de competição na oferta de bens e serviços, por exemplo, a tendência é que predominem os mecanismos miméticos e normativos de pressão para a estabilidade e mudança (MACHADO-DA-SILVA; GOLÇALVES, 1999).

Cada um desses três elementos leva à legitimação, que é uma condição envolvendo alinhamento cultural, suporte normativo ou consonância com regras ou leis relevantes (SCOTT, 1995). O fato de uma organização ser legitimada ou não é determinado pelos observadores da organização, sendo que todos os *stakeholders* participam deste processo, avaliando um ou outro aspecto da organização.

Em adição ao isomorfismo, os atributos organizacionais de idade, tamanho e *performance* têm sido sugeridos pelos pesquisadores como potencialmente importantes

para se determinar a legitimação. Organizações mais velhas são mais propícias a desenvolver relações fortes, a se tornarem parte do poder hierárquico, a serem endossadas por atores sociais poderosos e a terem uma "aura de inevitabilidade". Nada legitima mais indivíduos e formas organizacionais do que a longevidade (HANNAN; FREEMAN, 1978).

A legitimação ainda pode ser afetada pelo tamanho da organização. Firms maiores possuem mais ligações contratuais e sociais e endossamentos de atores em seus ambientes externos.

A *performance* também pode afetar a legitimidade. Firms bem-sucedidas são eficientes em converter recursos em mercadorias e serviços, e a sociedade valoriza essa eficiência (MEYER; ROWAN, 1977).

Muitos autores sugerem uma relação positiva entre o isomorfismo estratégico e as múltiplas mensurações de legitimidade, até mesmo quando idade, tamanho e *performance* estão incluídas. Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) propõem que o isomorfismo organizacional aumenta a legitimidade.

Legitimação é uma percepção generalizada representando as reações dos observadores à organização como a vêem; logo legitimação é possuída objetivamente, apesar de ser criada subjetivamente (SUCHMAN, 1995).

O processo de legitimação nas organizações pode ser considerado em três níveis: inteira população organizacional, organização individual ou subunidades e aspectos especializados das organizações. Ecológicos, assim como muitos pesquisadores institucionais, focam a atenção na legitimação de populações organizacionais, coleções de organizações, exibindo uma dada estrutura ou forma (SCOTT, 1998).

Organizações que estão em conformidade com as estratégias utilizadas por outras organizações são reconhecidas pelos reguladores e público geral como sendo mais legitimadas do que aquelas que possuem um comportamento desviante do normal.

Este trabalho aborda a questão da adoção de estratégias pelas organizações segundo o posicionamento das mesmas no ambiente (nesta pesquisa, a rede organizacional do setor farmacêutico da Região Metropolitana de Curitiba). Assim, a compreensão do conceito das estratégias organizacionais a ser abordada na próxima seção teórica constitui aspecto central deste estudo.

2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Estratégia diz respeito à condução de uma organização em seu ambiente competitivo, envolvendo a seleção das metas ou objetivos que traçam ações para manter ou conquistar posições de mercado, a reunião dos recursos disponíveis e a avaliação do contexto ambiental (HATCH, 1997).

A estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência de mercado. Grande parte da confusão nesse campo advém de usos contraditórios e indevidos do termo estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a conceituação do termo estratégia pode envolver cinco tratamentos distintos: (1) estratégia como um plano (uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali), (2) estratégia como um padrão (consistência em comportamento ao longo do tempo), (3) estratégia como um processo ou manobra, (4) estratégia como uma posição ocupada em determinado mercado e (5) estratégia como uma perspectiva. Qualquer que seja a definição adotada, sempre haverá pontos positivos e negativos.

Conquanto existam vários relacionamentos entre as várias definições, nenhum relacionamento isolado nem qualquer definição única no que diz respeito ao assunto assume precedência sobre os demais. Essas definições competem (no sentido de que podem se revezar entre si), mas, talvez de maneira mais importante, elas se complementam (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Em virtude desta limitação conceitual, na qual é difícil de se estabelecer uma definição única, precisa e aceita pelas diversas abordagens teóricas, Chaffee (1985) destaca cinco pontos de convergência no que concerne à natureza da estratégia: (1) é uma dimensão que pressupõe conexões entre a organização e o seu ambiente, (2) possui uma natureza complexa, em virtude de freqüentes transformações do ambiente, (3) influencia o estado de satisfação da organização como um todo, (4) questões de conteúdo e de processo fazem parte do estudo da estratégia e (5) para sua formulação, os dirigentes da organização devem envolver questões de conteúdo e de processo.

A teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. Recursos econômicos são o dinheiro, o capital tangível, terra e maquinário. Recursos simbólicos incluem conceitos como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas. A estratégia passa a ser encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em símbolos e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

“Formular uma estratégia implica optar por determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca das ameaças e oportunidades ambientais. Na acepção geral, significa seguir uma cadeia de meios e fins. Na realidade, observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Logo, estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p.104).

Fonseca e Machado-da-Silva (2002) desenvolvem, conforme se demonstra no Quadro 02, a análise dos três componentes da abordagem institucional de estratégia:

indivíduo, organização e ambiente.

QUADRO 2 – COMPONENTES DA REPRESENTAÇÃO DO INDIVÍDUO, ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE NA ABORDAGEM INSTITUCIONAL DE ESTRATÉGIA.

REPRESENTAÇÃO	ABORDAGEM INSTITUCIONAL
Indivíduo	Ator social, ser social, formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade
Organização	Arena social, componente do sistema de relações de um campo específico Atividades padronizadas e frouxamente conectadas, normas e regras sociais
Ambiente	Setor social, campo externo, Organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes e organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental

FONTE: Fonseca e Machado-da-Silva (2002)

Vale lembrar que os fatores ambientais e de competitividade estão diretamente relacionados à adoção de estratégias pela organização, conforme destacam Machado-da-Silva e Barbosa (2002):

“... mudanças ambientais de diferentes ordens – políticas e sociais, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes no mercado, em padrões de consumo e nos indicadores econômicos – afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações”.

A competitividade não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico; devem-se conciliar padrões concorrenciais e padrões institucionais, visto que o ambiente exerce pressão não somente para que as organizações sejam eficientes e eficazes, mas também para que se conformem aos padrões de atuação considerados legítimos pela sociedade (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente. Essa posição privilegiada pode resultar na criação e consolidação de uma imagem de empresa competitiva; todavia, vai depender do que está sendo valorizado no ambiente e das características do ambiente em que a organização atua (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Para a análise dos fatores de competitividade observados na análise ambiental geral, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) categorizaram quatro grupos de estratégias, conforme mostra o Quadro 3.

QUADRO 3 – FATORES DE COMPETITIVIDADE OBSERVADOS NA ANÁLISE AMBIENTAL GERAL, AGRUPADOS POR CATEGORIA DE GRUPO DE ESTRATÉGIA

GRUPO DE ESTRATÉGIAS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Mercadológicas	Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i> .
Relacionadas à clientela	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização.
Relacionadas à gestão de recursos	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação interfuncional, adoção de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.
Concernentes às estratégias de relacionamento	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

FONTE: Machado-da-Silva e Barbosa (2002)

Estratégias mercadológicas são ações organizacionais que definem a base de competição ou domínio dos produtos e mercados, ou seja, as decisões relativas a produtos e serviços, nichos de mercado, posicionamento no segmento, políticas de preço e estratégias de crescimento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Estratégias relacionadas à clientela são ações organizacionais que definem o tratamento dado aos consumidores e usuários dos produtos e serviços prestados pela organização e a importância desses nas decisões estratégicas (DAY, 1999).

Estratégias relacionadas à gestão de recursos são ações organizacionais voltadas ao gerenciamento eficaz dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros da empresa, permitindo seu melhor aproveitamento e garantindo um diferencial à organização perante seus concorrentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Estratégias de relacionamento são ações organizacionais tomadas no sentido de garantir confiança e reputação no ambiente, permitindo à organização obter vantagens dos órgãos públicos, de seus concorrentes e dos demais *stakeholders* (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

As pressões para a mudança e também para a manutenção de estratégias, formas estruturais e características processuais orientam-se por valores contextuais tanto do ambiente técnico como do institucional. As organizações devem aprender a conciliar

ambas as competências, utilizando a eficiência operacional para sustentar estratégias que visem alcançar a legitimidade social (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Muito freqüentemente, a estrutura organizacional, as regras, os regulamentos e os procedimentos são vistos como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa (MORGAN, 1996).

A noção de que a estratégia é hierarquicamente relacionada à estrutura é amplamente difundida. Mintzberg (1990, p. 183) sustenta a causalidade recíproca entre estratégia e estrutura ao afirmar que “a estrutura segue a estratégia assim como o pé esquerdo segue o direito em uma caminhada. Ambas sustentam a organização. Nenhuma possui precedência: cada uma sempre precede a outra e a segue, exceto quando elas se movimentam juntas”.

Os estudos sobre a influência da cognição humana na formulação das estratégias das organizações se constituem num contraponto à abordagem da escolha estratégica, que descreve a estratégia como uma ação racional. A abordagem cognitiva destaca a formulação da estratégia organizacional como um produto da cognição dos dirigentes da organização (DAFT; WEICK, 1984).

Hinings e Greenwood (1988) destacam os esquemas interpretativos como sendo uma espécie de articulação entre valores, crenças e interesses que resultam na interpretação compartilhada das condições ambientais. Os autores ressaltam que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização, constituindo-se em uma leitura constante da estrutura e dos processos organizacionais, resultando na elaboração de respostas adequadas às pressões ambientais.

O agrupamento entre estrutura, processos e esquemas interpretativos é denominado pelos autores de “arquétipo organizacional”, que pode ocasionar dois tipos de mudança: (1) mudança incremental – ajustamento de estruturas e processos objetivando maior coerência dentro de um mesmo arquétipo-, ou (2) mudança estratégica – transformações estruturais ou sistêmicas que conduzem a uma mudança

de arquétipo conduzindo a um novo arranjo estrutural e conseqüentemente, a mudança de valores, crenças e do esquema interpretativo atual (HININGS; GREENWOOD, 1988).

Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Já Carroll (1987) defende duas abordagens distintas embasadoras dos estudos da área de estratégia: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. Na abordagem econômica, a estratégia é vista como um instrumento de maximização da eficiência da organização frente à determinada condição competitiva. A teoria neoclássica da firma, a teoria da ação, dos custos de transação, dos jogos e a teoria evolucionária da firma foram baseadas nesta abordagem.

A abordagem organizacional reconhece que a estrutura da organização é complexa, afetando a definição e a implementação da estratégia.

A teoria do balanço estratégico de Deephouse (1999) propõe relações entre a similaridade estratégica, competição, legitimidade e *performance*. Similaridade estratégica é um termo que representa diferenças entre firmas e isomorfismo. Firms podem ter o mesmo nível de similaridade, mas não a mesma estratégia (DEEPHOUSE, 1999).

Diversas teorias concluem que a posição estratégica de uma firma comparada com a posição estratégica de firmas competidoras deveria influenciar a *performance*. O gerenciamento estratégico discute como as empresas diferentes afetam a vantagem competitiva. A ecologia organizacional discute como firmas similares possuem intensidade competitiva mais alta que afeta as taxas de sobrevivência e a teoria institucional discute como o isomorfismo afeta a oportunidade econômica e social (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Porter (1986) argumenta que a estratégia de uma organização é formada por

uma série de ações ofensivas ou defensivas cujos objetivos estão direcionados em proporcionar uma posição sólida no mercado em que atua, face à concorrência. Para tal, a organização dispõe de cinco forças competitivas: (1) ameaça de novos entrantes; (2) poder de barganha dos fornecedores; (3) poder de barganha dos compradores; (4) ameaça de produtos/serviços substitutos e (5) rivalidade entre os concorrentes. A soma destas forças resulta na adoção, por parte da organização, daquilo que o autor denomina estratégias genéricas: liderança no custo total (buscando um custo mais baixo), diferenciação (buscando fortalecimento da marca e lealdade do consumidor) ou enfoque (buscando segmentos específicos).

Porter (1986) destaca ainda que as estratégias podem ser implementadas de forma isolada ou pela combinação entre elas. Porém, a organização deve priorizar a adoção de uma estratégia em particular, face à avaliação do potencial da empresa, das condições do ambiente, bem como os aspectos de variedade, necessidade e acessibilidade.

Num campo organizacional, modelos institucionais desenvolvem-se e difundem-se por meio de laços de rede coesivos e estruturalmente equivalentes. Firms num campo organizacional estruturado deparam com pressões institucionais de reguladores do governo, associações profissionais e redes sociais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A perspectiva cognitiva propõe que gerentes desenvolvam um consenso cognitivo sobre quais estratégias são próprias e razoáveis, ou seja, legitimadas. Esse consenso desenvolve-se a partir de interações com o ambiente tarefa, um subconjunto do campo organizacional utilizado pela teoria institucional, que assume que as estratégias podem ser legitimadas por forças do campo organizacional e do ambiente geral (DEEPPHOUSE, 1999).

A teoria institucional propõe uma explicação diferente para a ampla difusão de uma nova prática na indústria, ao fazer a distinção entre isomorfismo competitivo e isomorfismo institucional como alternativas direcionadoras do comportamento

mimético, que conduz a práticas similares ou “isomorfismo” entre as empresas de um setor.

Explicações econômicas recaem exclusivamente sobre isomorfismo competitivo ou mimetismo direcionado pela crença racional de que a nova prática irá aumentar a *performance* econômica. O isomorfismo competitivo pode explicar o comportamento dos adotantes iniciais de uma nova prática, mas não dá um bom relato de como a prática se espalha com o tempo. Segundo alguns institucionalistas, uma vez que o número de firmas que adotam uma inovação aumenta, maior será o número de futuros adotantes, especialmente em ambientes de incerteza. É mais propício de ser um resultado de isomorfismo institucional ou firmas adotando uma nova prática porque é percebida como sendo legitimada, mesmo se os benefícios de *performance* ainda sejam incertos (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Enquanto uma inovação organizacional pode ter suas origens em certos princípios racionais, ela se torna institucionalizada com o tempo e continua a ser usada pelas organizações mesmo se os benefícios econômicos não são muito claros (GARCIA-PONT; NOHRIA, 2002).

Segundo teóricos institucionais, as organizações adotam elementos estruturais para conformar com normas prevalentes em seus ambientes institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Essas normas são uma função do nível cumulativo de adoção entre organizações vizinhas.

Tolbert e Zucker (1983) descrevem uma inovação institucionalizada por uma “legitimação gradual”, ou o nível cumulativo de adoção. Para os autores, a adoção antecipada é direcionada para resolver problemas específicos e, desse modo, é uma função de características organizacionais. Mas, com o passar do tempo, essas características perdem seu poder de prever a adoção, e o que explica a adoção subsequente é o aumento da pressão institucional, mensurada pelo nível cumulativo de adotantes. Quando uma inovação não é institucionalizada por legitimação gradual, efeitos institucionais regionais e locais surgem como determinantes-chaves de adoções

anteriores e posteriores.

O processo de institucionalização descrito por Zucker (1977) pode transformar compromisso informal em rotinas organizacionais que, com o passar do tempo, se tornam altamente resistentes a mudanças. Esses compromissos tornam-se institucionalizados por meio de repetitivas execuções dos atos pelos sucessores das partes que compartilham a idéia de que esses atos são simplesmente “a forma como as coisas são feitas”.

Berger e Luckmann (1968) identificaram a institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros, sendo definida como uma tipificação de ações tornadas habituais. São comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A literatura institucional também sugere que um nível cumulativo de adotantes de um programa em uma rede influencia novos adotantes, especialmente nos períodos posteriores do processo de difusão. Dentro de redes locais, o grau pelo qual um programa é aceito também influencia a adoção (BURNS, 1993).

Face às pressões institucionais direcionadas para ações institucionalizadas, Oliver (1991) propõe uma tipologia de respostas estratégicas, descritas no Quadro 04. A autora sugere que as organizações adotem respostas estratégicas de acordo com seus interesses específicos, face às pressões ambientais. Tais respostas podem variar dentro de um contínuo que vai da conformidade à resistência.

QUADRO 4 – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Estratégia	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Copiar modelos institucionais
	Aceder	Obedecer às regras e aceitar as normas
Compromisso	Equilibrar	Balancear as expectativas dos públicos múltiplos
	Pacificar	Acomodar e aplacar os elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com os <i>stakeholders</i> institucionais
Esquivança	Ocultar	Disfarçar a não conformidade
	Amortecer	Afrouxar as conexões institucionais
	Escapar	Mudar objetivo, atividades ou domínios
Desafio	Rejeitar	Ignorar normas ou valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Agredir as fontes de pressões institucionais

Manipulação	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar os processos e o público institucional

FONTE: Oliver (1991, p. 152)

Segundo Oliver (1991), a primeira das respostas frente às pressões ambientais é a aquiescência, que possui como táticas de operacionalização utilizadas o hábito (aderência incondicional às regras ou valores tomados como verdades), a imitação (mimetismos de modelos institucionais) e a concordância (obediência consciente de valores, normas e procedimentos institucionais em detrimento de usufruir os benefícios decorrentes). O segundo nível do contínuo é o compromisso, que possui como táticas de operacionalização o balanceamento (tentativa de pareamento), a pacificação (minimizar resistências) e a barganha (esforço para conseguir concessões).

A terceira resposta estratégica defendida por Oliver (1991) é a esquiva, que se constitui em uma tentativa de anular a necessidade de conformidade, por meio de três táticas principais: a ocultação, amortecimento ou escapando das regras ou expectativas institucionais. O desafio se constitui no quarto tipo de resposta e a forma mais ativa de resistência aos processos institucionais, podendo ser adotada por meio de três táticas: rejeitar (para pressões institucionais fracas), provocar (quando a lógica envolvida não é a mais adequada) ou atacar (quando os valores e expectativas institucionais não atendem aos interesses de todas as organizações, mas privilegiam algumas).

Por fim, a autora aponta a manipulação, que pode ser praticada por cooptação (contato com pessoas influentes), influência (ajuste de critérios e valores segundo interesses) ou controle (domínio e poder). Oliver (1991) defende que a resposta estratégica adotada pela empresa varia de acordo com o contexto institucional vigente e os interesses específicos da empresa.

Para este estudo, adotaremos o termo estratégia como sendo ações organizacionais formuladas e adotadas para responder às pressões do ambiente e adotadas na busca por recursos técnicos e simbólicos (MEYER; ROWAN, 1977; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Elucidadas as teorias que envolvem a adoção de estratégias e de isomorfismo institucional e a fim de construir um suporte metodológico e teórico que envolva as relações interorganizacionais na associação Hiperfarma, fazem-se necessárias algumas assertivas fundamentais a respeito da governança corporativa, a serem desenvolvidas na próxima seção.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Shleifer e Vishny (1997) definem governança corporativa como um conjunto de restrições que os administrados aplicam sobre si próprios ou que os investidores aplicam sobre os administradores, com o objetivo de reduzir a má utilização dos recursos.

Hart (1995) destaca a necessidade de duas condições básicas para a aplicação da governança corporativa: (1) existência de problemas de agência ou conflito de interesses, envolvendo membros da organização e (2) presença de contratos incompletos, devido à existência de custos de transação. Diversos autores destacam que um dos maiores problemas da governança é a separação entre agência e custos de transação, ou seja, o fato de a propriedade e a tomada de decisões (execução e implementação) se localizarem sobre pessoas diferentes que eventualmente possuam objetivos distintos. Assim, faz-se necessário separar a administração e controle das decisões importantes dentro da organização.

A abordagem da empresa como relações intermediadas por contratos implica a não personificação da organização. Assim, a empresa não é um indivíduo, mas uma “organização legalmente constituída”, cujos objetivos individuais são conduzidos a um equilíbrio (JENSEN; MECKLING, 1976). Segundo esses autores, há quatro mecanismos de governança corporativa: (1) o ambiente legal, político e regulatório; (2) o mercado de capitais de fusões e aquisições; (3) o mercado competitivo do setor de atuação e (4) os mecanismos internos.

O presente trabalho se desenvolve sobre uma rede associativista. Assim,

torna-se necessário direcionar os esforços teóricos de governança corporativa sobre a questão. De acordo com Contreiras (1986), a base da organização cooperativista fundamenta-se na formação de equipe e esforço comum, no amparo recíproco, no solidarismo humano e na cooperação franca e transparente.

A organização cooperativa é um agrupamento de pessoas procurando fins econômicos, sociais e educativos, em comum, através de uma empresa comercial. O cooperativismo procura construir um modelo econômico diferente do modelo capitalista e socialista, cujo objetivo é baseado no trabalho e não apenas no lucro, no trabalho de equipe e não na concorrência, nos valores e necessidade humana e não na acumulação do capital.

O cooperativismo é um movimento que remonta à antiguidade, porém os métodos e as práticas cooperativistas, que provocam manifestações em torno dessa forma de propriedade conjunta, passaram a ganhar força no auge da Revolução Industrial, na Inglaterra. Pinho (1996) destaca que a cooperação surgiu em sua forma mais elementar no momento em que o homem, sentindo a precariedade de suas ações isoladas e distintas entre si e na busca dos elementos indispensáveis à satisfação de suas necessidades, procurou a colaboração de um semelhante para, juntos, enfrentarem as dificuldades cada vez maiores e conquistarem um meio alternativo, empregando métodos diversos e desconhecidos para realizar, dessa forma, o benefício comum. A história do movimento cooperativo é também a história da cooperação, porquanto naturalmente a “idéia” precedeu ao “movimento”, em muitos milhares de anos.

A história do cooperativismo é a própria história da humanidade. Seria possível falar das várias formas de cooperação humana através da história, mas a finalidade aqui é chegar ao momento em que a palavra cooperação se transformou, para muitos, em sinônimo de cooperativismo, ou seja, da doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico através das associações de fins predominantemente econômicos, isto é, das cooperativas-sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só suprir seus membros de bens e serviços, como

também a realizar determinados programas educativos e sociais (Pinho, 1996, p.8).

O cooperativismo, em sua manifestação integral e teórica, encontra no exercício e na prática dos que compõem os agrupamentos cooperativistas um caminho de reorganização da sociedade econômica. Faz parte das reações não socialistas, mas teve suas sementes plantadas por socialistas utópicos que, inconformados com a sociedade em que viviam, aspiravam organizar uma sociedade ideal, na qual reinasse a paz, a justiça, a ordem e a felicidade, eliminando as diferenças econômicas e implantando o bem-estar coletivo.

O cooperativismo nos moldes atuais surgiu no século XIX, na Europa, (Inglaterra, França, e depois em toda a Europa) para fazer frente às ações desumanas do capitalismo desta época e as ações dos intermediários. Vinte e oito tecelões se reuniram em assembléia, em Rochdale-Manchester na Inglaterra, para encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica e social, dada a condição de miserabilidade em que viviam; depois de discutirem muito, os tecelões resolveram criar seus próprios meios de ação pelo auxílio mútuo (CONTREIRAS, 1986).

O sucesso da iniciativa dos tecelões de Rochdale, que se uniram para comprar em conjunto os gêneros de necessidades básicas, derivou de um conjunto de princípios, que, de modo geral, fundamentam ainda hoje o movimento cooperativista em todo o mundo (Pinho, 1996).

Ao contrário dos modelos sócio-econômicos e das ideologias comumente encontradas, em diferentes lugares e épocas, o cooperativismo está fundamentado em princípios elaborados há mais de um século, que se têm ajustado perfeitamente às mais diversas práticas. A flexibilidade desses preceitos permitiu sua sobrevivência diante de quaisquer mudanças conjunturais, em todos os pontos do planeta. O cooperativismo é um conjunto de normas éticas que independe de modelos políticos específicos, aplicando-se aos mais diferentes setores da atividade humana, seja qual for sua abrangência.

Contreiras (1986, p.444) assim descreve os pressupostos de *Rochdale*: “A

base teria que ser o esforço comum, o amparo mútuo, o solidarismo humano, a cooperação franca e honesta. E assim, em um misto de sabedoria e ingenuidade, nasceu o Cooperativismo, em que, ao lado de medidas de ordem puramente econômica, incluíam-se outras de defesa social, como a proibição do uso do álcool e a idéia da criação de escolas”.

Foram lançados, então, aqueles que ficaram conhecidos como os Princípios de *Rochdale* e que até hoje funcionam como as bases do cooperativismo mundial (1) gestão democrática; (2) livre adesão; (3) distribuição do excedente líquido; (4) taxa limitada de juros ao capital; (5) seleção dos membros; (6) educação dos cooperados; (7) neutralidade política e religiosa.

Beneck (1980) afirma que o cooperativismo é, antes de tudo, uma disposição de espírito. É uma filosofia do homem na sociedade em que vive, portanto procura construir um novo laço econômico, baseado no trabalho e não no lucro, na ajuda mútua e não na concorrência, nos valores e necessidade humana e não na acumulação individual do capital.

De acordo com a Lei N.º 5.764/71, os princípios legais que norteiam o cooperativismo no Brasil são os seguintes: (1) adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; (2) variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; (3) limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; (4) inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; (5) singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; (6) quórum para o funcionamento e deliberação da assembléia geral, baseado no número de associados e não no capital; (7) retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembléia geral; (8) indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica, educacional e social; (9) neutralidade política e nenhuma discriminação religiosa, racial e social; (10)

prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa e (11) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Os princípios de *Rochdale* encontram terreno fértil onde quer que se instalem grandes ou pequenos grupos de pessoas, dando origem às várias modalidades de cooperativas existentes até hoje. Nas cooperativas de consumo, os cooperados se reúnem para comprar mercadorias em entrepostos varejistas de propriedade coletiva e ou para produzir e comercializar mercadorias no atacado.

Associativismo ou ação associativa “é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas, com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns nos níveis econômico, social e político” (SEBRAE, 1994, p.12).

Veiga e Rech (2001, p.12) destacam que “os maiores e mais fortes fatores de fracasso de uma associação são: a falta de solidariedade entre os associados, a disputa interna rasteira, a fofoca, o disse-que-disse, o operar individualmente por fora da associação, a falta de autonomia da associação e a falta de estratégia, de visão de curto, médio e longo prazos”.

Para que uma associação dê certo, o “nós” deverá sobrepor-se ao “eu”, tanto nas ações dentro da associação, como em relação ao bem-estar de todos. É a inversão da lógica capitalista, que prega o individualismo, a competição acirrada (VEIGA; RECH, 2001).

O Sebrae (1994) acredita que a formação de parcerias estratégicas e o associativismo são uma grande saída para a pequena empresa. Ao se examinar as responsabilidades dos compradores de organizações com função de compras bem desenvolvidas constará que eles gastam apenas parte de seu tempo em atividades administrativas e burocráticas. A maior parte de suas atividades concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores. A ênfase em tais organizações tem evoluído além de simplesmente

reagir às necessidades dos usuários, passando a uma abordagem pró-ativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração dos *inputs*.

2.4 ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

Observa-se crescimento nos estudos de relações interorganizacionais durante a última década. Entretanto, esse crescimento aparentemente não gerou uma clara acumulação de conhecimento ou consolidação conceitual. Ao contrário, o crescente número de estudos contribuiu para uma confusão de conceitos, teorias e resultados de pesquisas heterogêneas.

Nohria (1992) ressalta que há três possíveis razões para o aumento do interesse nas relações interorganizacionais: (1) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem mais rapidamente aos novos padrões; (2) o recente desenvolvimento tecnológico que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e espacialmente desintegrados; por fim, (3) a maturação da rede como disciplina acadêmica.

A partir da análise da literatura sobre o assunto, podemos identificar diferentes enfoques. Apesar da crescente importância da pesquisa e prática de redes organizacionais, não há um consenso em como descrever, explicar e prescrever redes como uma forma organizacional (PING LI, 1998).

Por exemplo, Burt (1992) e Nohria (1992) descrevem redes como um padrão genérico de troca; já autores como Miles e Snow (1992) descrevem-nas como um padrão de cooperação ou interfimas ou intrafimas, e Uzzi (1997) descreve redes como um padrão especial de alianças interfimas. Ainda há classificações em longo ou curto prazo, indústria ou localização específica, formal ou informal, entre firmas de tamanhos similares ou diferentes, entre firmas grandes ou pequenas ou entre firmas como cooperadoras ou competidoras (NOOTEBOOM, HANS; NIELS, 1997).

Ainda se ressalta o debate dos pesquisadores sobre porque as redes existem, explicando-as como um híbrido entre mercado e hierarquia ou uma forma única que reflete a substituição de paradigma, discordando que o propósito da rede seja reduzir os custos de transação ou aumentar o valor de transação (NOOTEBOOM, HANS; NIELS, 1997), para interesses econômicos ou socialmente compartilhados, por meio de um processo interpessoal ou institucional, ou dentro de um jogo de soma fixa ou variada (UZZI, 1997).

Pesquisadores divergem sobre como construir um tipo ideal de rede. Alguns prescrevem como um conjunto de firmas similares fortemente amarradas, centralizadas, formais e exclusivas; outros prescrevem como um conjunto de firmas diferentes frouxamente amarradas, descentralizadas, informais e inclusivas (BURT, 1992); ainda outros prescrevem como um balanço entre as duas prescrições (UZZI, 1997), discordando que redes devam ser projetadas para prosperar a cooperação, a competição ou ambos (UZZI, 1997). Em suma, o estudo de redes está num estado de caos ou desordem (HAGEDOORN, DUYSTERS, 1997).

As redes sociais são estruturadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre seus atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogeneização da rede, que busca flexibilizar seu funcionamento, através de relações de cooperação, sem contudo eliminar os conflitos e a competição.

Em períodos de relacionamento cooperativo, o tempo promove continuidade. Em conformidade com as considerações econômicas, há uma motivação social-psicológica poderosa para preservar relacionamentos que impõem investimentos transacionais específicos. Estes investimentos incluem não somente recursos econômicos e tecnológicos para as firmas participantes, mas também comprometimento social e de agentes individuais (RING; VAN DE VEN, 1994).

Ao buscar uma alternativa aos modelos puramente instrumentais da Economia neoclássica, a Sociologia Econômica fez suas primeiras contribuições procurando compreender o fluxo através das redes sociais em mercados de trabalho,

dentro e entre organizações (GRANOVETTER, 1973; BURT, 1992). A sofisticação dos estudos baseados na racionalidade instrumental dificilmente podem ser abandonados quando tratamos da firma de negócios e suas redes estratégicas. Ainda assim, mesmo no universo corporativo, os pressupostos neoclássicos são insuficientes. A perspectiva de “redes sociais” coloca, por sua vez, simultaneamente em destaque as funções institucional e expressiva da firma de negócios.

Oliver e Ebers (1998) defendem que três teorias podem fazer o papel de amarradoras dentro do campo: ecologia populacional, custos de transação e dependência de recursos. Embora a dependência de recursos pareça ser verdadeiramente central no campo como um todo, o papel das outras duas teorias está restrito a relacionar variáveis diferentes desconectadas. As teorias de custos de transação e ecologia populacional aparentemente atraem e ligam pesquisas complementares e podem favorecer o diálogo entre perspectivas desconectadas (OLIVER; EBERS, 1998).

O Quadro 05 mostra as quatro configurações substantivas de perspectivas de pesquisa dos estudos interorganizacionais elaboradas por Oliver e Ebers (1998).

QUADRO 5 - QUATRO CONFIGURAÇÕES SUBSTANTIVAS DE PERSPECTIVAS DE PESQUISA DOS ESTUDOS INTERORGANIZACIONAIS

Configuração	Rede Social	Poder e controle	Institucionalismo	Economia institucional e estratégia
Teorias	Rede	Poder político Dep. de recursos Troca	Institucional	Custos de transação Estratégia
Laços	Político horizontal	Político	Social	Dual, prosperidade contratual, vertical
Níveis de análise	Individual	Região/ indústria	Societal, grupos de indivíduos	Organizacional
Antecedentes	Posição na rede	Congruência de objetivo Dep. e conflito	Densidade organizacional, confiança	Reservas de mercado, recursos materiais, recursos abundantes, vantagem competitiva
Resultados		Poder, controle, centralidade, estabilidade, participação política	Densidade, tamanho, conflito, persistência, legitimidade extinção, confiança, compromisso	Sucesso, controle, custo/preço, oportunismo

FONTE: Oliver e Ebers (1998)

Dentre as quatro perspectivas de pesquisa identificadas pelos autores, destaca-se que a perspectiva de redes sociais agrupa pesquisas que privilegiam, em maior ou menor grau, tanto a configuração do “poder e controle” nas redes quanto a configuração do “institucionalismo”, sendo que as pesquisas concentradas sobre o poder e controle focalizam os laços políticos no nível regional ou da indústria como um todo, tendo como base as Teorias de Poder, da Dependência de Recursos e da Troca. Já as pesquisas concentradas na temática de redes sociais, focalizam tais laços políticos e horizontais num nível individual e possuem alicerce nas chamadas teorias de redes.

O trabalho de Burt (1992) constitui uma das contribuições mais influenciadoras do campo, com uma pesquisa baseada em eficiência em análise de redes. Central a esta pesquisa é a já bem aceita idéia de que o tamanho da rede específica de um ator estratégico não é muito importante para a adequada transferência de informação. O que realmente conta é o número de contatos não redundantes, pois assume-se que eles carregam a mesma informação. Por definição, redes densas envolvem um considerável número de interações entre companhias e muitas dessas interações são esperadas que sejam redundantes e ineficientes (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002).

Esse argumento favorece que organizações estratégicas busquem contatos não redundantes ou “lacunas estruturais”, que sejam aditivos e não meramente sobrepostos. Um ator estratégico pode criar uma rede eficiente focando recursos na manutenção de ligações que sobrepõem lacunas estruturais com tão pouca redundância quanto possível. Na terminologia padrão da análise de rede, isso implica que a equivalência estrutural de atores estratégicos em uma rede (o grau de interação com os mesmos atores) e a coesão em redes de atores estratégicos (a conectividade entre eles) deveria ser limitada, se eles são beneficiados de seus contatos. A ligação de atores que possuem alto grau de *status* na rede e um bom posicionamento na rede é importante para a transferência de informação (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002).

Burns e Wholey (1993) propõem que organizações envolvidas em redes profissionais possuem múltiplos laços com outras organizações profissionais e associações, participam ativamente nesses grupos e frequentemente são procuradas por essas organizações, que procuram informar e influenciar. Como resultado, organizações envolvidas são altamente expostas ao meio profissional e às informações que receberam de outras organizações e que transmitem direta e indiretamente.

O meio profissional e as organizações dominantes não são os únicos recursos de informações e também não exercem a única influência sobre outras organizações. A ação coletiva e a pressão das organizações em uma rede também contribuem para tal (BURNS E WHOLEY, 1993).

A teoria das “lacunas estruturais” de Burt (1992) trata da expressão da vantagem competitiva em termos de lacunas estruturais de relacionamentos não redundantes, que não somente geram benefícios de informações, mas também de controle, proporcionando a certos participantes a vantagem de negociar termos favoráveis nas oportunidades que eles escolhem para seguir. O benefício de um relacionamento com um contato é determinado pelo tempo e energia investido para desenvolver e manter tal contato multiplicado por uma taxa de retorno. O autor argumenta que uma rede de relacionamentos otimizada por lacunas estruturais proporciona aos participantes um alto grau de autonomia estrutural.

De acordo com Burt (1992), quanto menor o número de equivalências estruturais que uma firma enfrenta, mais efetiva é a rede estratégica da firma. Não é necessariamente racional ou válido para uma firma simplesmente aumentar o número de suas ligações diretas dentro de uma rede. Para o autor, estar ligado à companhias que carregam informações interessantes e que possuem um papel crucial no conjunto geral de ligações da rede é esperado ser mais válido do que simplesmente ser a parte de uma rede densa (HAGEDOORN; DYUSTERS, 2002).

A teoria de análise de redes, em sua maior parte, tem-se concentrado em avaliar como a extensão da rede afeta o fluxo de informações e recursos para atores

individuais (organizações ou indivíduos) ou como os atores individuais ganham prestígio e influência por meio de sua posição na rede. Menos comum tem sido o interesse em como redes afetam o fluxo de demanda e obrigação. Burt é um exceção na qual ele explicitamente desenvolve como uma posição na rede pode ser um recurso tanto de vantagem como de produtos e informações (HAGEDOORN; DYUSTERS, 2002).

Salancik (1995) ressalta que na área de estudos de redes organizacionais esses desenvolvimentos na teoria de rede têm estimulado pesquisas posteriores e aperfeiçoado a análise de redes, que, segundo o autor, deveria ir além da contínua avaliação da posição na rede.

2.4.1 Posição na rede organizacional

O contexto no qual atores criam redes afeta as ações tomadas pelos indivíduos e organizações. Pesquisadores de redes e relações interorganizacionais tendem a omitir o contexto. Muitas vezes uma posição na rede, como uma centralidade, é usada para explicar ação sem observar os fatores contextuais que contribuíram para o sucesso (STEVERSON, GREENBERG, 2000).

Granovetter (1973) aborda o conceito de laços fracos (*weak ties*), que são laços casuais, em que se impõe pouco investimento emocional, contrastando com os laços fortes. Sinônimo de diversidade, os laços fracos agregam valor ao conectar cada ator a outros atores que fornecem diferentes fontes de informação. O autor relaciona os laços fracos aos macrofenômenos, destacando a força desses laços encontra-se na combinação (provavelmente linear) de soma de tempo, intensidade emocional, confiança mútua e reciprocidade de serviços prestados. A presença de uma escala na intensidade e qualidade desses laços define se tais laços são fortes, fracos ou inexistentes.

A teoria de Granovetter (1973) defende que laços fortes (como da família, dos amigos e dos pequenos círculos), pela homogeneidade que contêm, conduzem

com frequência à obtenção das mesmas informações e recurso, possuindo pouco valor quando o indivíduo está buscando recursos.

Nos amplos setores da comunidade e da sociedade em geral, os laços ligados ao ego (laços fortes) não são suficientes, pois tais setores exigem também os contatos distantes do ego, ou seja, os contatos indiretos construídos por meio de pontes. Assim sendo, os laços sociais possuem importância não apenas na manipulação egocêntrica da rede, mas também como canais por meio dos quais as idéias, as influências ou a informação social distante do ego podem alcançá-lo (GRANOVETTER, 1973).

Granovetter (1973) define a força de uma ligação como uma combinação de tempo, intensidade emocional, intimidade (confidência mútua) e serviços recíprocos que caracterizam o laço. Ligações fracas são importante recursos de informações, pois servem como pontes para outras redes que possuem informação não redundante. Os laços fracos não são propícios a conectar os mesmos indivíduos como os laços fortes. Pessoas que você não conhece muito bem estão provavelmente se movimentando em círculos diferentes dos seus e, por isso, são menos propícias a ter a mesma informação que você. As pessoas que você conhece bem, por outro lado, conhecem as mesmas pessoas que você e possuem as mesmas informações (GRANOVETTER, 1973).

Assim, laços fracos são mais propícios a formar uma ponte entre sua rede imediata e outra rede e provir informações de trabalho distintas, o que produz melhores oportunidades (DAVERN, 1999).

Outro aspecto relevante na adoção de ações da empresa dentro da rede está relacionado à estrutura, mais especificamente a três aspectos da *Ego network* – ligações diretas, ligações indiretas e lacunas estruturais (desconexões entre parceiros da firma). Para Burt (1992), construir redes contendo desconexões é uma ótima estratégia. Esclarecer as implicações das estruturas de rede coesivas *versus* desconexas é importante para o entendimento dos recursos da rede. Construir redes com grande número de ligações indiretas pode ser uma forma efetiva dos atores usufruírem dos benefícios oferecidos pelo tamanho da rede sem pagar os custos de manutenção da

rede associados às ligações diretas (BURT, 1992).

De acordo com a concepção de Burt (1992), a configuração estratégica de redes depende de se projetarem redes que maximizem as lacunas estruturais (*structural holes*) entre alterações, selecionando alterações com muitos outros parceiros (ou muitas ligações indiretas) são dois mecanismos por meio dos quais os atores podem desenvolver redes eficientes e efetivas.

A construção de Granovetter (1973) sobre a ‘força dos laços fracos’ foi apreendida por Burt (1992) para a construção da teoria das ‘lacunas estruturais’, ou *structural holes*.

No trabalho de Burt (1992), o acesso às novas informações é uma importante dimensão na aplicação estratégica das redes. Do ponto de vista estratégico, as redes podem ser vistas de forma (ego) centrada e útil para a avaliação de oportunidades e considerações, mas também podem ser avaliadas de forma (sócio) centrada. Burt (1992) assume a perspectiva de (ego) centrada no conceito elaborado por Granovetter em 1973, ou seja, a rede parte do indivíduo.

Burt (1992) vincula a perspectiva de Granovetter (1973) à noção de rotas de acesso para outras redes. Importante para entender a noção de lacuna estrutural de Burt (1992) é a compreensão de que pessoas diferentes podem encontrar-se desconectadas numa estrutura social. A lacuna estrutural representa, portanto a oportunidade de agenciar o fluxo de informação e controlar os projetos e as formas que trazem em conjunto tais pessoas.

Segundo Burt (1992), os dois benefícios que decorrem das redes (informação e controle) são funções inversas de dois indicadores de redundância: a coesão e a equivalência estrutural. Os contatos coesivos retêm as mesmas informações e, portanto, fornecem benefícios redundantes. Quando o contato é feito entre pessoas ou “nós” de pessoas que já se conhecem, é muito provável que as informações compartilhadas sejam as mesmas, pois os contatos são redundantes e novas rotas de acesso às informações e recursos não são criados. Não há, portanto, necessidade de

manter contatos de redes com várias pessoas de uma rede, uma vez que estas funcionam como um grupo.

Contatos “não-redundantes” ou “não-conectados” decorrem das “lacunas estruturais” entre dois grupos em uma rede, significando que “tais grupos estão focalizados em suas atividades e pouco atentos às atividades dos demais grupos. A lacuna estrutural indica que os grupos circulam em diferentes fluxos de informação” (BURT, 1992). Assim, um ator que possui fortes relações com os dois grupos tem acesso a ambos os fluxos de informação.

Pesquisas sugerem uma terceira dimensão na rede ego da firma: o grau de conectividade (ou falta de) entre os parceiros da firma. De acordo com a teoria das lacunas estruturais de Burt (1992), uma ligação é redundante quando conecta aos mesmos atores. Lacunas estruturais são lacunas no fluxo de informações entre membros ligados ao mesmo ego, mas não conectados entre si. Uma lacuna estrutural indica que as pessoas de cada lado da lacuna possuem acesso a diferentes fluxos de informação. Redes ego ricas em lacunas estruturais implicam acesso a parceiros mutuamente desconectados e, conseqüentemente, a muitos distintos fluxos de informação. Assim, maximizar o período da lacuna estrutural ou minimizar a redundância entre parceiros é um aspecto importante para construir uma rede eficiente e rica em informação (BURT, 1992).

Ligações densas entre parceiros também são mais propícias a restringir oportunismo. Em redes fechadas, nas quais os parceiros do ego são conectados entre si, informações sobre uma ação de um ator oportunista difundem rapidamente a outros atores relacionados, e sanções pelo comportamento desviante são mais facilmente impostas. Já num sistema altamente interconectado, o comportamento desviante é menos propício a prosperar por causa da ameaça da perda de reputação com respeito a múltiplos parceiros, desencorajando firmas de agir oportunisticamente com qualquer parceiro. Por outro lado, em uma rede aberta, na qual os parceiros do ego não estão interconectados, a possibilidade de ações oportunísticas é maior (AHUJA, 2000).

Reed (1986) propõe que organizações que ocupam diferentes posições na estrutura da rede escolhem diferentes programas de mudança, uma vez que os tipos de contatos sociais estão relacionados a tipos de intervenções distintos. Organizações com laços fracos (somente profissionais), ou sem laços com a elite da comunidade, são mais propícias a suportar intervenções do que as com forte laço informal ou profissional, que não aceitam as mudanças das normas organizacionais correntes.

A maioria dos analistas de redes assume que atores periféricos estão de alguma forma em desvantagem comparados com os atores centralmente localizados, considerados mais poderosos. Porém, atores periféricos, por inúmeras razões podem desejar permanecer em posições periféricas, pois nem todas as conexões em uma rede são positivas. Algumas organizações podem estar em competição ou oposição uma com a outra em algum ponto específico, estando negativamente conectadas. Em uma rede com conexões negativas ou mistas, os atores periféricos podem desejar permanecer na periferia.

Ainda pode-se dizer que os atores periféricos possuem obrigações mínimas com os outros, uma vez que as conexões carregam consigo obrigações, bem como recursos. Por outro lado, os atores centralmente localizados tendem a possuir mais vantagens de informações e recursos quando comparados aos da periferia, ainda que sua localização central seja propícia a impor obrigações adicionais (STEVERSON, GREENBERG, 2000).

Os atores centralmente localizados tendem a envolver-se em mais discussões do que os da periferia, que tendem a ser especialistas, focando num pequeno número de discussões que eles consideram importantes. Assim, os atores periféricos são mais propícios a iniciar ações na rede. Os atores centrais, tendo grande número de itens na agenda e grande número de obrigações, freqüentemente podem se encontrar reagindo às iniciativas da periferia. Os atores centrais podem estar no poder ao juntar ou opor movimentos iniciados pelos atores periféricos. O quão bem-sucedidos são os atores centrais ou periféricos pode depender do contexto (STEVERSON, GREENBERG,

2000).

2.4.2 Adoção de estratégias na rede organizacional

Empresas de um mesmo nicho ou grupo irão comportar-se similarmente em face das mudanças. Garcia-Pont e Nohria (2002) defendem que as empresas observam as ações de outras que são mais parecidas com elas e tentam emparelhar seu comportamento estratégico, ou seja, são mais propensas a imitar o comportamento daquelas com as quais possuem maiores semelhanças. Uma vez estabelecida a aliança por quaisquer duas firmas do grupo estratégico, o mimetismo local sugere que outros membros observando esse comportamento, estarão motivados, em crise, a se aliar uns aos outros.

De acordo com o exposto acima, Haverman (1993) defende que as organizações seguirão outras organizações similares e bem-sucedidas em novos mercados. Segundo esse autor, quando enfrentam incerteza, organizações economizam em pesquisa e imitam as ações de outras organizações, substituindo regras institucionais por regras técnicas. Quando um número suficiente de atores sociais pensa de certa forma, isso se transforma em algo tomado como verdade ou institucionalizado, e depois disso, os outros atores sociais irão experimentar sem pensar. Se o número suficiente de um tipo de ator social adotar uma ação, então outros atores sociais similares irão imitá-los.

As organizações imitam, em sua população, outras que são similares em termos de estrutura, estratégia, recursos e limites. Organizações de tamanho semelhante são similares também nos aspectos de estrutura e estratégia, confiam nos mesmos recursos ambientais e são afetadas por limites estruturais semelhantes (HANNAN; FREEMAN, 1989).

Organizações assistem cuidadosamente às ações de outras de tamanho similar e, por essa razão, são mais propensas a imitar as estratégias de seus tamanhos pares. As organizações imitam outras em suas populações que são percebidas pelos

tomadores de decisão como sendo bem-sucedidas. A dificuldade está em determinar-se quais organizações são mais visíveis, com mais prestígio e mais bem-sucedidas. Vários critérios são utilizados para avaliar a *performance* organizacional, entre eles a eficiência produtiva, a lucratividade, o crescimento, a estabilidade, a sobrevivência, a qualidade da produção, o volume processado e a troca de pessoal (HAVERMAN, 1993).

Um fator que confere visibilidade e prestígio a uma organização é o tamanho. Evidência em suportar essa afirmação é a enorme quantia de tempo e esforço devotados pelos teóricos organizacionais ao estudarem o crescimento organizacional e sua relativa omissão ao declínio. O valor localizado no crescimento em sociedades modernas do Ocidente é ligado ao valor dado a grandes tamanhos. É provável, então, que grandes organizações servirão como modelos de papéis para outras organizações em sua população, e há certa evidência de que isso ocorra. Sob condições de competição, ambigüidade, pesquisa custosa e variabilidade ambiental, organizações que imitam o comportamento de grandes empresas possuem boas chances de sobrevivência (BURNS; WHOLEY, 1993).

2.4.3 Cooperação e confiança em redes organizacionais

A maioria das relações interorganizacionais entre estranhos emerge e começa com acordos informais e pequenos que inicialmente demandam pouca confiança porque o risco envolvido também é pequeno. Como essas transações são repetidas com o passar do tempo e encontram normas básicas de equidade e eficiência, as partes podem sentir-se crescentemente seguras em confiar mais seus recursos e expectativas em ciclo subseqüentes de uma relação de cooperação interorganizacional. O aumento da confiança entre as partes, que pode ser produzido por meio de uma acumulação de interações anteriores, julgadas pelas partes como sendo eficiente e equitativa, aumenta a probabilidade de que as partes queiram efetuar, em transações futuras, investimentos mais arriscados e significantes (RING; VAN DE VEN, 1994).

Relacionamentos de cooperação entre firmas implica que as organizações, não os indivíduos, são as partes principais para a relação cooperativa interorganizacional e que indivíduos atuam como agentes para suas respectivas organizações.

Ring e Van de Ven (1994) afirmam que os gerentes precisam saber não somente as condições de entrada, investimentos e tipos de estrutura de governança necessários para o relacionamento, mas também as formas pelas quais os agentes negociam, executam e modificam os termos de uma relação interorganizacional, o que fortemente influencia o grau pelo qual as partes julgam o relacionamento ser equitativo e eficiente, também influenciando motivação para continuar ou terminar a relação com o passar do tempo.

Duas visões de confiança são encontradas na literatura de Administração e Sociologia: uma visão de risco de negócio, baseada na confiança e na expectativa, e outra baseada na confiança e na boa vontade. Na visão de confiança baseada no risco, as partes limitam contra estados incertos da natureza, seleção desfavorável e perigo moral em direção a uma variedade de significados contratuais formais, tais como garantias, mecanismos de segurança, leis e hierarquia organizacional. A segunda e a mais restrita definição de confiança enfatiza a fé na integridade moral ou boa vontade dos outros, que é produzida por meio de interações interpessoais que direcionam para vínculos sociais-psicológicos de normas mútuas, sentimentos e amizades ao lidar com a incerteza (RING; VAN DE VEN, 1994).

O relacionamento de cooperação organizacional requer documentação formal e padronização, o que permite que a relação cooperativa seja legalmente reconhecida além do período de tempo dos indivíduos que negociam a relação cooperativa.

As partes de uma relação interorganizacional são motivadas a procurar equidade e resultados eficientes devido ao desejo de preservar uma reputação de negociante no mercado que será baseada em normas e precedentes em fórum público

para resolução de conflito (RING; VAN DE VEN,1994).

As relações de cooperação somente emergem, evoluem, crescem e se dissolvem com o passar do tempo como uma consequência de atividades individuais. Existem três formas pelas quais os indivíduos afetam uma relação interorganizacional de cooperação: ao definir o grau de incerteza associado com a mudança; ao especificar a extensão à qual as partes podem fiar-se em confiança interpessoal como uma alternativa para a resolução de conflito e ao definir as expectativas de resultados das partes para incluir equidade e eficiência (RING; VAN DE VEN, 1994).

Por meio de suas interações sustentadas, atores criam estruturas de rede: regras e recursos que têm ou terão um efeito de estruturação nas futuras interações da rede (KLINJ, 2001).

A inspiração original do conceito de estrutura e como ela se relaciona às interações vem do sociólogo inglês Giddens (1979, 1984), que destaca a relação distinta entre estrutura e interação em seu termo dualidade da estrutura. Estrutura é uma pré-condição para a ação e, ao mesmo tempo, é reforçada e alterada durante tal ação (KLINJ, 2001).

Segundo esse autor, há dois tipos de regras: as regras de arena e as regras de interação. Regras de arena proporcionam aos atores uma manobra em determinar a natureza do jogo e a rede na qual eles se encontram. Estas regras definem uma prática particular. Este tipo de regras frequentemente não é reconhecido como uma regra porque é algo tido como certo. Regras de interação, por outro lado, claramente possuem um caráter procedimental que diz aos atores o que é e o que não é permitido dentro da rede. Elas modificam o comportamento dentro das regras de arena.

Nas regras de arena, há três subconjuntos: (1) regras que especificam o que é relevante e o que não é para os atores envolvidos na rede na qual eles estão operando (*reality rules*); dentro deste subconjunto, há dois tipos de regras: regras de identidade e regras de produtos; (2) regras que especificam recompensas por comportamento (*reward rules*); elas regulam quais as vantagens e desvantagens são ligadas a interações particulares. Esta deve incluir regras formalizadas (*subsidy rules*), mas também regras mais informais nas quais o *status* e o critério de avaliação dos

resultados são reguladas; (3) regras que especificam a posição dos atores na rede (*position rules*), podendo ser formais ou informais. Regras de posicionamento são ligadas ao poder dos atores na rede (KLINJ, 2001).

Já nas regras de interação, há dois subconjuntos: (1) regras que regulam o acesso à rede (*entry rules*). As regras de entrada regulam, por exemplo, quão exclusiva uma informação será (todos os atores da rede terão acesso?) e como atores são selecionados. Esta categoria de regras é altamente conectada com as regras de posição e são freqüentemente um refinamento e extensão destas regras; (2) regras que regulam o modo de interação entre os atores (*interaction rules*). Regras que regulam a provisão de informações ou o método de regular o gerenciamento do conflito são exemplos de regras de interação (KLINJ, 2001).

É importante salientar que, embora todas essas perspectivas ampliem as possibilidades de estudos sobre redes, muitas vezes elas podem criar confusões interdisciplinares, já que o tema é abordado sob diversas óticas; e também com recorte limitados e incompletos. Assim, torna-se necessário resgatar a constatação precedente de diversos autores de análise de rede, na qual procura ampliar o foco de análise de redes para uma perspectiva mais abrangente, englobando não só as relações entre atores, mas também o contexto em que eles estão inseridos.

Papéis e expectativas de papéis são parte do contexto de toda interação social, mas são ainda mais persuasivos e mais explicitamente definidos nas relações de trabalho, particularmente quando ocorrem dentro ou entre hierarquias organizacionais. A maioria das relações de trabalho desenvolvem-se entre pessoas em virtude de seus papéis. Assim, pessoas começam um papel de relacionamento institucionalizado, freqüentemente antes de começar a desenvolver um relacionamento pessoal (RING; VAN DE VEN, 1994).

De uma perspectiva de processo desenvolvimentista, as relações de cooperação interorganizacionais são mecanismos socialmente planejados para ação coletiva, que são continuamente moldadas e reconstruídas pelas ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas (RING; VAN DE VEN, 1994).

Relações de cooperação interorganizacionais podem terminar por razões exógenas (desastre natural, guinada no regime político, morte ou doença de uma parte) ou por razões endógenas às organizações (mudança no comprometimento organizacional, arranjos estruturais ou *performance*, cumprimento das metas, ou abandono) (RING; VAN DE VEN, 1994).

2.4.4 Conflito em redes interorganizacionais

Para cumprir um acordo de negócio, uma relação de cooperação interorganizacional pode necessitar persistir em efeito por um longo tempo. Com o tempo, mal-entendidos, conflitos e mudanças de expectativas entre as partes são inevitáveis, podendo esses fatores gerar causas para repensar os termos do relacionamento. Nessas renegociações, novos entendimentos tipicamente suplementares são estabelecidos para resolver somente os pontos contestados, mas todos os outros termos e entendimentos contidos no contrato relacional permanecem efetivos. Desta forma, o andar da relação do relacionamento é preservado. No final do ciclo do processo, as partes podem concluir que o relacionamento deveria ser descartado (terminado). Tipicamente, isso ocorrerá quando as partes tiverem cumprido suas promessas e o acordo estiver completo. O término também ocorre como uma consequência (ou falha) de uma condição, que é um evento futuro possível, uma abertura na concordância, uma operação da lei, desistência mútua ou uma renovação (substituindo por um novo contrato) (RING; VAN DE VEN, 1994).

2.5 ANÁLISE DE REDES

Os padrões de interação entre vários atores podem ser percebidos como redes. A abordagem institucional, nesse caso, oferece conceitos acerca do ator, que transcendem a noção de ponto de uma rede, perpassando por noções que dão ação, papel e interpretação aos atores.

A pesquisa de redes não é nova. Suas origens conceituais podem ser traçadas por três escolas de pensamento: a Sociologia (ênfasis em padrões de interação e comunicação como chaves para entender a vida social), a Antropologia (foco no conteúdo das relações que unem os indivíduos, as condições sob as quais elas deveriam existir e sua evolução no tempo) e a teoria dos papéis (definem as organizações como “redes de peixes” de inter-relações) (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Segundo Scott (2000), a atual teoria de redes sociais possui suas origens em três vertentes: os analistas sociométricos, que, utilizando a teoria dos grafos, produziram diversos avanços técnicos; os pesquisadores de Harvard, que exploraram padrões de relações interpessoais informais e a formação de subgrupos; e os antropólogos de Manchester, que somaram os conceitos das duas primeiras vertentes com a finalidade de estudarem a estrutura de relações comunitárias em sociedades tribais e pequenas vilas.

Wasserman e Faust (1994) destacam conceitos centrais da teoria das matrizes, que é representação gráfica mais utilizada para análise de redes sociais, devido ao fato que a representação de grafos de ordem elevada (acima de 40) se torna bastante confusa, podendo produzir os mais diferentes sociogramas em aparência devido ao caráter bidimensional do papel. Para a obtenção de padronização nos trabalhos de análises de redes em *softwares* como o UCINET, a matriz é a forma mais utilizada para se representar as relações.

Os méritos da análise de redes para estudos acerca das relações interorganizacionais acontecem à medida que ela cumpre o papel de metodologia capaz de fornecer instrumentos para compreensão das relações interorganizacionais, concentrando-se no entendimento da estrutura social. Essa abordagem procura descrever a estrutura social em termos de redes para interpretar o comportamento de atores em suas várias posições dentro da estrutura social (MARSDEN; LIN, 1982).

A análise de redes consiste em uma técnica sociométrica que permite a identificação das características das interações e dos relacionamentos entre

organizações, propriedades dos campos interorganizacionais como suas conexões, concentração de organizações no campo, distribuição vertical e horizontal de seus membros, dimensões do poder e prestígio e coalizões organizacionais existentes.

A análise de redes é um método de contextualizar as organizações que captura a interseção de aspectos dinâmicos e estáticos das organizações, focando nas ligações entre os objetos sociais no decorrer do tempo (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Muitas análises de rede organizacional podem ser vistas como componentes de uma pesquisa para desenvolver medidas sócio-estruturais. Essas medidas podem ser utilizadas em esforços para incluir medidas de pesquisa empírica para conceitos da estrutura social, um estudo que envolve análise de rede pode auxiliar nas inferências feitas com o suporte de outras idéias (MARSDEN; LIN, 1982).

Neste estudo, define-se rede como sendo os diversos tipos de contatos que as organizações estabelecem entre si, na forma de troca ou transação, estruturando assim redes de relações com fins de captação de recursos financeiros, informações, conhecimento, mão-de-obra, ou ainda, suporte para a legitimidade. Para a verificação das estruturas de relacionamento da rede, utilizam-se os seguintes construtos:

- Tamanho da rede é o número de vínculos diretos entre as organizações, indicando integração, polaridade e extensão (KNOKE; LAUMAN, 1982).
- Densidade da rede é a proporção do número de ligações observadas em relação ao número máximo de ligações teoricamente possível (GRANOVETTER, 1973).
- Centralidade de uma organização é o grau ao qual a organização está conectada, correspondendo a uma noção de quão bem conectada uma organização está dentro de seu ambiente local, sendo calculada em termos do número de organizações às quais uma organização particular é adjacente (SCOTT, 2000).
- Multiplexidade da rede refere-se ao grau de especialização das ligações:

quando uma mesma conexão envolve vários tipos de trocas (DEGENNE; FORSÉ, 1999).

- Posição social é definida pelas uniformidades de ação da equivalência estrutural (SCOTT, 2000).

- Equivalência estrutural são os tipos de relações sociais mantidas por categorias de agentes particulares. Enquanto dois atores podem ter conexões diretas com atores totalmente diferentes, o tipo de relação que eles têm pode ser similar. Esses dois atores ocupam a mesma posição social. (SCOTT, 2000).

2.6 ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS NA REDE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Esta seção tem como objetivo discutir a integração dos conceitos citados nesta base teórico-empírica. Conforme foi citado na introdução, este estudo parte do pressuposto de que a estrutura de relacionamento da empresa na rede influencia a adoção de estratégias organizacionais no campo, uma vez que os fatores ambientais de ação isomórfica contribuem para tal.

As instituições dominantes podem exercer pressões normativas nas organizações para adotarem elementos estruturais, especialmente quando a legitimação é denotada por aprovação profissional ou nível de adoção cumulativo pelos outros membros da rede (BURNS; WHOLEY, 1993).

As pressões ambientais que obrigam as organizações a se adaptarem são provenientes de ambos os ambientes: técnico e institucional, fazendo com que as estratégias organizacionais se tornem cada vez mais homogêneas e isomórficas na busca pela legitimidade. Di Maggio e Powel (1983) ressaltam que pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pelas outras organizações, bem como as expectativas culturais da sociedade, obrigam as organizações a adotar estratégias similares, culminando num isomorfismo coercitivo; por outro lado, em face das

incertezas ambientais, os dirigentes de algumas organizações podem imitar o comportamento e as estratégias de sucesso de outras organizações, caracterizando um isomorfismo mimético, e, ainda, a profissionalização favorece a criação de normas de atuação, oportunizando o isomorfismo normativo.

Firmas mais próximas observam e imitam o comportamento estratégico de outras firmas que ocupam o mesmo nicho estratégico mais do que o comportamento das firmas em indústrias definidas como mais gerais (GARCIA-PONT; NOHRIA, 2002).

A literatura de redes sugere que as empresas são mais fortemente influenciadas por outras que ocupam localização estrutural similar, quer elas sejam membro no mesmo ponto, com posição estruturalmente equivalente, quer seja de posição mais ou menos central (BURT, 1992).

As empresas não imitam qualquer outra firma; elas são mais propícias a imitar o comportamento daquelas que são vistas como suas competidoras mais próximas. Assim, a ordem pela qual as firmas irão formar alianças não é randômica, mas sim configurada por empresas similares (GARCIA-PONT; NOHRIA, 2002).

As ações das organizações com alta visibilidade e prestígio influenciam outras organizações. No setor industrial, as organizações mais lucrativas servirão como modelo para as restantes (BURNS; WHOLEY, 1993).

Assim, é relevante a observação dos construtos de estrutura de relacionamentos da rede interorganizacional e adoção de estratégias organizacionais. Após estas considerações relacionadas ao tema proposto neste projeto, segue-se a seção que aborda os aspectos metodológicos que orientaram a investigação do problema de pesquisa. A seção metodológica é composta pelas definições constitutivas e operacionais das variáveis, o delineamento da pesquisa e procedimentos a serem efetuados para a coleta e tratamento dos dados.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem com meta esclarecer sobre qual das diversas possibilidades de análise do fenômeno em estudo esta pesquisa foi realizada. Assim, para verificação do problema exposto, é fundamental o detalhamento dos aspectos relacionados à **sua** especificação, ao delineamento e à delimitação da pesquisa, bem como **aos** procedimentos de coleta e tratamento dos dados, elaborados nesta seção.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A partir da articulação entre os três esquemas analíticos do estudo, teoria institucional, estratégias organizacionais e análise de redes, atenta-se para a identificação de respostas ao seguinte problema de pesquisa: **“De que maneira a estrutura de relacionamentos da rede interorganizacional Hiperfarma influenciou a adoção de estratégias pelas empresas integrantes?”**

3.1.1 Perguntas de pesquisa

- Quais são as organizações integrantes da rede interorganizacional Hiperfarma?
- Qual é a posição das organizações na estrutura de relacionamentos da rede, com base nos fatores tamanho, densidade, centralidade, multiplexidade e equivalência estrutural das relações?
- Quais são os padrões de relacionamento entre as organizações integrantes da rede em estudo?
- Quais são as estratégias (mercadológicas, relacionadas à clientela, à gestão de recursos e à gestão de relacionamento) adotadas pelas organizações integrantes da Hiperfarma?
- Quais são os processos relevantes de isomorfismo no que concerne à

adoção de estratégias pelas organizações integrantes da rede em exame?

- Qual é a relação existente entre isomorfismo, estruturas institucionais e adoção de estratégias organizacionais pelas empresas integrantes da rede Hiperfarma?

3.1.2 Apresentação das variáveis

Foram consideradas neste estudo como variável independente a estrutura de relacionamento da rede interorganizacional e como variável dependente as estratégias organizacionais, conforme se pode visualizar na Figura 1.

FIGURA 1 – APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS



3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Estrutura de relacionamento da rede

D.C.: diversos tipos de contatos que as organizações estabelecem entre si, na forma de troca ou transação, estruturando assim redes de relações com fins de captação de recursos financeiros, informações, conhecimento, mão-de-obra, ou ainda, suporte para a legitimidade. Foi verificada com base nos seguintes componentes estruturais: tamanho, densidade, centralidade, multiplexidade e posição social.

Tamanho da rede

D.C.: número de vínculos diretos entre as organizações, indicando integração, polaridade e extensão da rede (KNOKE; LAUMAN, 1982).

D.O.: foi dimensionado pelo levantamento do número de organizações que compõem a rede Hiperfarma, mediante entrevista semi-estruturada com um dirigente do nível estratégico da associação que apontou as organizações integrantes da rede.

Densidade da rede

D.C.: proporção do número de ligações observadas em relação ao número máximo de ligações teoricamente possível (GRANOVETTER, 1973).

D.O.: foi operacionalizada com base na **análise matricial** das respostas ao questionário fechado, no qual se identificou o número de ligações observadas entre as organizações integrantes da referida rede dividido pelo número de ligações teoricamente possível de cada organização, calculado mediante o uso do *software* UCINET, programa computacional específico para análise de redes.

Centralidade da rede

D.C.: grau ao qual a organização está conectada, correspondendo a uma noção de quão bem conectada uma organização está dentro de seu ambiente local, sendo calculada em termos do número de organizações ao qual uma organização particular é adjacente (SCOTT, 2000).

D.O.: a operacionalização ocorreu pela **análise matricial** das respostas ao questionário fechado, calculada mediante o uso do *software* UCINET e complementada pela análise documental e de conteúdo de registros e documentos para confirmação das posições centrais.

Multiplexidade da rede

D.C.: refere-se ao grau de especialização das ligações, quando uma mesma conexão envolve vários tipos de trocas (DEGENNE; FORSÉ, 1999).

D.O: **operacionalizada pela análise matricial das respostas ao questionário fechado, calculada mediante o uso do *software* UCINET e complementada pela análise**

documental e de conteúdo de registros e documentos para confirmação dos dados.

Posição social

D.C.: é definida pelas uniformidades de ação da equivalência estrutural, que constitui os tipos de relações sociais mantidas por categorias de agentes particulares. Enquanto dois atores podem ter conexões diretas com atores totalmente diferentes, o tipo de relação que eles têm pode ser similar. Esses dois atores ocupam a mesma posição social (SCOTT, 2000).

D.O: foi operacionalizada pela **análise matricial** das respostas ao questionário fechado, calculada mediante o uso do *software* UCINET e complementada pela análise documental e de conteúdo de registros e documentos para confirmação dos dados.

Estratégia organizacional

D.C: ações organizacionais formuladas para responder às pressões do ambiente e adotadas na busca por recursos técnicos e simbólicos (MEYER; ROWAN, 1977; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Foram verificadas com base nas ações tomadas pelos atores da rede em relação a quatro categorias distintas de estratégias: (1) estratégias mercadológicas, (2) relacionadas à clientela, (3) relacionadas à gestão de recursos e (4) estratégias de relacionamento, em conformidade com o que se estabelece no Quadro 3, com algumas adaptações para o setor e o contexto da rede Hiperfarma.

Estratégias mercadológicas

D.C.: ações organizacionais que definem a base de competição ou domínio dos produtos e mercados, ou seja, as decisões relativas a produtos e serviços, nichos de mercado, posicionamento no segmento, políticas de preço e estratégias de crescimento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

D.O: foram verificadas pela análise estatística das respostas de todas as organizações participantes do estudo ao questionário fechado com base nos seguintes fatores: preço, arquitetura, estratégia de medicamento, *benchmarking*, visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e

contextual e capacidade de adaptação ambiental.

Estratégias relacionadas à clientela

D.C.: ações organizacionais que definem o tratamento dado aos consumidores e usuários dos produtos e serviços prestados pela organização e a importância **deles** nas decisões estratégicas (DAY, 1999).

D.O.: foram verificadas pela análise estatística das respostas de todas as organizações participantes do estudo ao questionário fechado, com base nos seguintes fatores: conhecer e satisfazer às necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização, qualidade de atendimento, relacionamento e suporte pós-venda.

Estratégias relacionadas à gestão de recursos

D.C.: ações organizacionais voltadas ao gerenciamento eficaz dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros da empresa, permitindo seu melhor aproveitamento e garantindo um diferencial à organização perante seus concorrentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

D.O: foram verificadas pela análise estatística das respostas de todas as organizações participantes do estudo ao questionário fechado, com base nos seguintes fatores: agilidade, inovação e criatividade, gestão de informação, criação e gestão do conhecimento, *empowerment*, desenvolvimento e valorização de pessoal, investimento em treinamento, divisão de cargos, tarefas e atribuições, adoção de técnicas gerenciais, infra-estrutura.

Estratégias de relacionamento

D.C: ações organizacionais tomadas no sentido de garantir confiança e reputação no ambiente, permitindo à organização obter vantagens dos órgãos públicos, de seus concorrentes e demais *stakeholders* (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

D.O: foram verificadas pela análise estatística das respostas de todas as organizações participantes do estudo ao questionário fechado, com base nos seguintes fatores: conhecimento e valorização do papel institucional, argumentação, cooperação

empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores, sugestões de melhorias para a rede, identificação com missão, visão e objetivos da rede, interação interorganizacional, valorização de alianças estratégicas, envolvimento e comprometimento com a rede.

3.1.4 Definição constitutiva de outros termos relevantes

Ator social

D.C.: elemento componente da rede que exerce um papel na estrutura social. No caso deste estudo, são todas as organizações integrantes da rede de relacionamentos Hiperfarma.

Pressões competitivas

D.C.: fatores do contexto ambiental que pressionam em direção à conformidade das organizações a padrões técnicos e **pressões institucionais** socialmente valorizados, a fim de garantirem sua sobrevivência e competitividade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA,1999).

Isomorfismo institucional

D.C.: processo de homogeneização de regras, normas e práticas que pressiona as organizações a se modificarem e a se harmonizarem às características e condições do ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991). É baseado em três tipos de mecanismos: coercitivo, mimético e normativo.

Isomorfismo coercitivo

D.C.: pressões formais ou informais advindas do ambiente legal e político ou da condição de dependência entre organizações (DIMAGGIO; POWEL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Isomorfismo mimético

D.C.: consiste na “adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências

institucionais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p. 140).

Isomorfismo normativo

D.C.: consiste no “compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação [...] conduzindo a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas e às exigências organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.140).

Faltou definir associativismo, farmácias autônomas (=/ de farmácias individuais)????

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 População e amostragem

A área geográfica de abrangência da pesquisa envolveu a região de Curitiba, incluindo os municípios de Almirante Tamandaré, Colombo, Itaperuçu, Mandirituba, Pato Branco, Pinhais, Rio Branco do Sul e São José dos Pinhais. Além disso, dois atores estão localizados em Itapema, no Estado de Santa Catarina.

A população de interesse do presente estudo envolve todas as organizações associadas à rede de farmácias Hiperfarma, totalizando 61 empresas. O levantamento das organizações de interesse ao estudo foi obtido por questão direcionada a um dirigente do nível estratégico da administração central da rede Hiperfarma, que apontou quais são as organizações participantes da rede de relacionamentos.

A obtenção da amostra se deu por adesão até que se obteve o total de 40 empresas. A amostragem, portanto, foi não probabilística **por adesão**, obedecendo ao critério estatístico de que uma amostra com número inferior a 30 organizações aumentaria a possibilidade de erros de estimativa.

Assim, a constituição da rede de relacionamentos da Hiperfarma teve a seguinte formação: uma administração central (administradora da associação) e 39

farmácias associadas à rede Hiperfarma. Os atores entrevistados no estudo são proprietários das organizações associadas. Apenas a administração central foi representada pelo gestor de negócios da rede.

3.2.2 Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa é de levantamento, no qual, segundo Sellitz (1987), se procura determinar a incidência e distribuição de características ou relações entre características. Segundo Babbie (1999), três objetivos gerais permeiam os estudos de levantamento: descrição, explicação e exploração.

Os procedimentos utilizados nessa investigação são de natureza predominantemente descritiva, com inserções de procedimentos qualitativos para análise dos dados secundários e para análise das entrevistas semi-estruturadas e de procedimentos quantitativos, considerados adequados para a análise da estruturação da rede de relacionamentos e para certos aspectos da avaliação de estratégias.

A metodologia utilizada neste estudo foi a análise de redes, viabilizada pela utilização do *software* UCINET 6.0, ferramenta específica para análise de redes.

A pesquisa de redes sociais visualiza organizações em uma sociedade como um sistema de objetos (pessoas, grupos, organizações) ligados por uma variedade de relações. Nem todo par de objeto está diretamente conectado e alguns são conectados por múltiplas relações. A análise de rede concentra-se nas estruturas e nos padrões dessas relações e procura identificar suas causas e conseqüências (TISCHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

A análise de redes é uma metodologia para compreender grupos de organizações pela captura da interseção dos aspectos estáticos e dinâmicos da organização pela focagem nas ligações entre os objetos sociais ao longo do tempo (TISCHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

A perspectiva do estudo é transversal, com avaliação longitudinal. Pode ser usado não só para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis na época do estudo (BABBIE, 1999).

O nível de análise da pesquisa proposta é a rede organizacional e a unidade de análise é focada em cada organização integrante da rede relacional.

3.2.3 Dados: fonte, coleta e tratamento

Os dados secundários foram obtidos previamente à coleta dos dados primários, utilizando-se como fontes alguns jornais locais, revistas e periódicos sobre o setor farmacêutico, bem como registros e documentos das empresas que compõem a rede. Tais dados foram tratados mediante análise documental e de conteúdo.

Primeiramente identificaram-se diversas fontes de dados referentes ao contexto farmacêutico, ao mercado de medicamentos no Brasil e no Paraná e aspectos legais referentes ao setor. Após esta identificação, houve uma categorização do material, seguida por uma seleção, de forma que permaneceram apenas os jornais e revistas que tratavam do contexto pertinente ao presente estudo, conforme orientações de Bardin (1977) sobre a análise documental, que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, buscando facilitar a sua consulta e referência. O propósito da análise documental é a representação condensada da informação para consulta e armazenamento.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário fechado, aplicado a um dirigente do nível estratégico de cada uma das organizações integrantes da rede Hiperfarma. Para análise das variáveis de posição social, densidade, centralidade e multiplexidade da rede, bem como das quatro categorias de estratégias foi aplicado questionário fechado ao responsável pela farmácia participante (vide Anexo 5). Os dados primários resultantes do questionário fechado foram tratados mediante o programa computacional UCINET para análise de redes.

Para identificação das estratégias adotadas por cada uma das empresas, foi aplicado outro questionário fechado (vide Anexo 6), onde as mesmas foram divididas em quatro categorias principais para classificação, conforme já definido anteriormente.

A rede Hiperfarma é composta por 60 farmácias autônomas e a

administração central, que totaliza 61 organizações. A coleta dos dados da pesquisa foi caracterizada por colaboração, especialmente dos diretores da associação. A primeira fase teve como objetivo principal a identificação de aspectos importantes para a elaboração do questionário sobre as estratégias e envolveu a realização de **entrevistas semi-estruturadas** com 10 dirigentes da rede Hiperfarma, sendo 9 diretores da associação e 1 gestor de negócios, divididos da seguinte forma: o presidente, o vice-presidente, o diretor das relações sociais, dois diretores de *marketing*, o diretor administrativo, o diretor financeiro, o diretor de negociações, o diretor de ética e disciplina e o gestor de negócios.

A coleta dos dados se deu de forma muito amigável. Primeiramente, foi feita uma visita a administração central da Hiperfarma para entrevista com o gestor de negócios da empresa, que recebeu a pesquisadora com prontidão e se mostrou interessado na pesquisa. Ele ofereceu uma listagem das empresas integrantes da rede e indicou em quais delas haviam diretores da associação que poderiam colaborar com a pesquisa.

Após este primeiro contato, uma visita foi feita a farmácia do presidente da rede para apresentação da pesquisa e aplicação de entrevista semi-estruturada. O presidente foi bastante cordial, demonstrou interesse no estudo e propôs uma apresentação da pesquisa a todos os integrantes da rede em uma assembleia geral ordinária que aconteceria dali cerca de 20 dias. Neste ínterim, diversas outras farmácias foram visitadas com o intuito de se obter informações relevantes via entrevista semi-estruturada, conforme já especificado anteriormente.

Chegado o dia da assembleia, a pesquisadora preparou um envelope personalizado para cada empresa integrante da rede, onde havia uma carta de apresentação da pesquisa (vide Anexo 3), um questionário sobre as relações inter-organizacionais (vide Anexo 5), um questionário acerca das estratégias adotadas pela empresa (vide Anexo 6) e um envelope selado endereçado, que possibilitou o retorno dos questionários respondidos. Na assembleia, o presidente da rede fez uma breve

apresentação da pesquisadora, que teve cerca de 15 minutos para falar para todos os associados sobre o estudo, a importância da participação de todos, a garantia de confidencialidade dos dados, bem como as instruções para preenchimento do questionário. Após as instruções, os envelopes foram distribuídos. Um período de cerca de 20 dias foi aguardado, no qual se obteve cerca de 25 respostas voluntárias que chegaram pelo correio.

Após este período, iniciou-se um trabalho de lembrança por telefone, que durou cerca de três dias, para aqueles que não haviam respondido. Após este período, mais 10 empresas responderam pelo correio, o que totalizava 35 organizações até aquele momento. Para o restante (5 empresas) foi feito um agendamento e uma visita ao local para orientação e preenchimento do questionário, que foi entregue em mãos. Assim, obteve-se o total de 40 organizações citadas anteriormente.

A transcrição das entrevistas foi feita de modo mais rápido possível a fim de se recordar dos detalhes circunstanciais de cada uma delas. A maioria foi transcrita no mesmo dia (casos nos quais a entrevista foi realizada na parte da manhã) ou na manhã do dia seguinte (casos nos quais a entrevista foi realizada na parte da tarde ou noite). Assim, procurou-se indicar momentos de silêncio, hesitações, lapsos, paradas de respiração e outras circunstâncias no final da fala, entre parênteses.

Após a transcrição, as entrevistas foram analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que constitui “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, e cuja intenção consiste na inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 1977, p.38).

Por análise de conteúdo designa-se como um “conjunto de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis

inferidas) das mensagens” (BARDIN, 1977, p.42).

Foi utilizada análise categorial temática, conforme orientam Rizzini et al. (1999), cujo procedimento básico consiste na descrição de dados simbólicos a partir de unidades de registro do texto, que podem ser palavras, signos ou um conjunto de signos. Os dados brutos são reunidos segundo um significado comum, para que depois possam ser agrupados em categorias relativas à problemática da pesquisa. Essas categorias são a síntese de um conjunto de significados, que podem ser aproximados segundo algum critério objetivo que deve ser explicitado (RIZZINI et al, 1999). A análise de conteúdo tem a vantagem de fornecer um exame sistemático de materiais em geral, avaliados de forma mais imparcial, prevenindo contra vieses inadvertidos (BABBIE, 1999). Após a transcrição, voltou-se aos objetivos da pesquisa para que as categorias pudessem ser estabelecidas ou, ainda, para que se pudesse realizar uma adaptação nas categorias previamente estabelecidas, conforme orientam Rizzini et al (1999). Assim, as categorias de análise são: (1) contexto farmacêutico; (2) Hiperfarma; (3) aspectos de cooperação; (4) aspectos de conflito; (5) relações de poder; (6) isomorfismo coercitivo; (7) isomorfismo mimético e (8) isomorfismo normativo.

A última etapa foi a análise dos resultados, na qual se procurou responder às questões postas pela pesquisa e estabelecer relações e oposições entre as categorias baseadas na frequência, presença ou ausência das mesmas no decorrer das entrevistas e nas circunstâncias de cada fala.

A pesquisadora, após o término das entrevistas semi-estruturadas, foi até uma assembléia geral da associação, com o apoio do seu presidente para apresentar a pesquisa, bem como o questionário, destacando a importância da participação de todos no processo. O presidente da associação também ressaltou a importância da pesquisa e pediu que todos participassem dela, afirmando que manteria a confidencialidade dos dados da pesquisa.

Alguns associados não responderam ao questionário após este primeiro contato, sendo necessário um reforço e algumas visitas para se conseguir mais adesões.

Muitos argumentaram falta de tempo em responder ao questionário; outros afirmaram que o perderam, o que tornou necessária uma nova visita ao local.

3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta dos dados

A coleta de dados, conforme já citado anteriormente se deu de forma amigável. A parte da coleta de dados qualitativa não encontrou nenhum obstáculo. A cada ligação, agendou-se uma entrevista pessoalmente e nenhum entrevistado faltou ao compromisso ou deixou de responder alguma das questões.

Já na parte quantitativa, devido ao fato do questionário estruturado ser extenso (cerca de 7 páginas), a pesquisadora teve algumas dificuldades para convencer os entrevistados da importância da participação no estudo. Após alguns contatos e eventuais esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário, conseguiu-se uma participação de 40 organizações da rede.

3.2.5 Limitações da pesquisa

As limitações do presente estudo estão relacionadas à possibilidade de envolvimento da pesquisadora com o contexto da rede Hiperfarma e com os atores durante o processo de coleta dos dados. Apesar da constante preocupação em buscar o máximo de imparcialidade no trabalho, com o passar do tempo e o aumento da interação com a pesquisadora, questões subjetivas foram sendo despertadas.

Um ponto a ser destacado como eventual limitação do estudo é a quantidade de respostas iguais obtidas nos questionários estruturados. Uma das possibilidades de tal fato ter acontecido pode estar na extensão do questionário.

Além disso, outra limitação do estudo consiste na impossibilidade de generalizações, até mesmo dentro da própria rede. Apesar de envolver 40 organizações da rede Hiperfarma, que corresponde a um universo de 61, não se pode transferir as conclusões e achados do estudo para o restante da rede, que eventualmente pode possuir

características bem peculiares. Assim, faz-se necessário alerta sobre transferências ou generalizações dos resultados obtidos no estudo.

Por fim, outra eventual limitação do estudo está na própria característica dinâmica do contexto pesquisado: relações organizacionais podem ter sua natureza alterada ao longo do tempo. Assim, as estruturas das relações interorganizacionais levantadas pelo presente estudo podem ter sofrido eventuais alterações desde o momento da coleta dos dados até o presente.

4 ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I

O presente estudo busca a compreensão de fatores essenciais que envolvem as relações interorganizacionais e o processo de adoção de estratégias pelas empresas integrantes da rede Hiperfarma. O foco da análise se situa no processo de adoção de estratégias por cada uma das farmácias participantes do estudo, constituído a partir da estruturação das relações entre **elas**, bem como do posicionamento que cada uma delas ocupa dentro da rede.

O que se pretende ressaltar previamente é a impossibilidade de isolamento das variáveis analisadas no estudo, visto que a estrutura da rede Hiperfarma está visceralmente ligada aos relacionamentos interorganizacionais e à adoção de estratégia, sendo muito sutil a linha divisória entre estas variáveis. A separação elaborada nesta análise ocorre somente para fins didáticos e para melhor compreensão das estruturas componentes da rede em estudo.

Neste capítulo são analisados os conteúdos das entrevistas semi-estruturadas bem como dos questionários aplicados nas farmácias integrantes da rede Hiperfarma que participaram deste estudo. Vale ressaltar que esta investigação ainda abrange os dados secundários como estatuto da associação, o planejamento da rede para 2005, legislação vigente, periódicos, revistas e jornais pertinentes ao contexto.

4.1 CONTEXTO FARMACÊUTICO

4.1.1 Contexto Farmacêutico Nacional e Regional

Existe hoje, no Brasil, um universo de mais de 50 mil farmácias, o que o torna o país com o maior número de farmácias em todo o mundo, com a proporção de 3,34 farmácias para 10 mil habitantes, considerando uma população de, aproximadamente, 167 milhões de habitantes (ABRAFARMA, 2004).

O desenvolvimento das redes de farmácias e drogarias se deu,

principalmente, a partir da informatização dos estoques e dos pontos de venda, na década de 80. Com a redução dos estoques e a diminuição do número médio de funcionários por loja, observou-se uma expansão do processo de formação de grandes redes (SAAB; RIBEIRO, 2004).

Segundo Barreto (2004), presidente executivo da ABRAFARMA (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias), atualmente, no Brasil a farmácia sobrevive em função das vendas de não-medicamentos. Em uma farmácia tradicional, 75% das vendas são de medicamentos e 25% são xampus, fraldas, tintura de cabelo, aparelhos para medição de glicemia, vitaminas, entre outros.

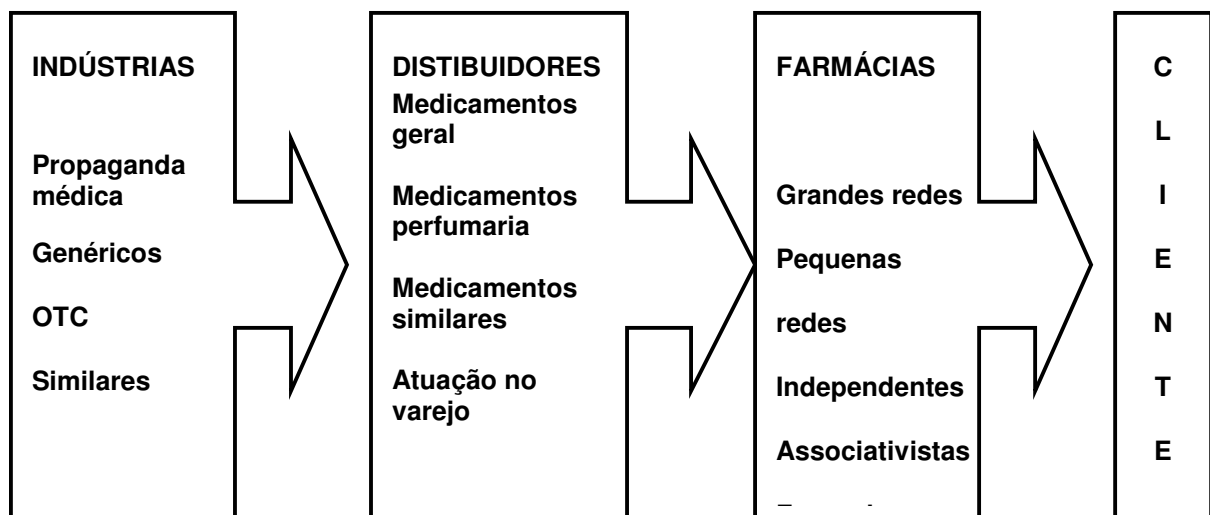
O desempenho do setor farmacêutico nos quatro primeiros meses de 2004 foi muito positivo; as vendas de medicamentos e não-medicamentos tiveram crescimento de 20,15% e atingiram R\$ 1,772 bilhão nas principais redes farmacêuticas do Brasil. Um estudo comparativo com o mesmo período do ano anterior foi realizado pela ABRAFARMA e indica que os medicamentos foram responsáveis por 75,43% do movimento das 28 redes associadas à entidade, tendo o crescimento de 24,03% em relação ao mesmo período do ano passado. As vendas de não-medicamentos, como xampus, cosméticos, desodorantes, tintura de cabelo, preservativos, protetores solares e sabonetes, entre outros, cresceram 12,41%, representando 24,57% das vendas do setor. Os genéricos alcançaram a participação de 10,34% (contra 8,92% um ano antes) dentro da categoria de medicamentos (ABRAFARMA, 2005).

Nos últimos anos, as farmácias organizaram-se em redes, melhoraram seu aspecto visual, disponibilizando os medicamentos de forma compacta em prateleiras abertas e passaram a operar 24 horas. Além disso, passaram a utilizar fórmulas sofisticadas na gestão de estoques, disponibilizando *softwares* avançados para operação de depósitos automatizados, que atualizam o faturamento e o estoque em tempo real, sempre que entra mercadoria na loja ou sai dela (MACHLINE; AMARAL JR., 1998).

4.1.2 A Indústria de Medicamentos no Brasil

A cadeia do mercado farmacêutico, demonstrada na Figura 2, é composta por três núcleos: (1) a indústria com atuação em propaganda médica, produção de medicamentos OTC (*over the counter*), genéricos e similares; (2) os distribuidores com atuação na logística de medicamentos- geral, perfumaria e similares e também no varejo; (3) as farmácias que podem ser de pequenas ou grandes redes, independentes, associativistas ou franquias e os consumidores dos medicamentos – clientes (TAMASCIA, 2005d).

FIGURA 2 – CADEIA DO MERCADO FARMACÊUTICO



Fonte: Adaptado de Tamascia (2005d)

As indústrias de propaganda médica possuem como principais características: (1) processos e política focados em sistemas; (2) criação de demanda focada no médico; (3) empresa totalmente dissociada do varejo; (4) dificuldade de colocação de lançamentos; (5) possibilidade de troca dos produtos receitados; (6) dependência de logística junto ao distribuidor; e (7) alto custo em pesquisa e propaganda médica. Na indústria de similares, pode-se destacar: (1) dependência de distribuidores regionais; (2) excesso de indústrias participantes; (3) concorrência predatória entre os participantes; (4) preço médio ao consumidor baixo; (5) necessidade de adaptação à RDC 133-134/2003; (6) necessidade de investimento no

parque fabril; (6) aumento de impostos a partir de janeiro de 2005 (TAMASCIA, 2005d).

Segundo dados da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (FEBRAFARMA), o Brasil possui 551 laboratórios e ocupa a 11ª posição no *ranking* do mercado farmacêutico mundial (varejo farmacêutico), com 1,498 bilhão de unidades (caixas) vendidas em 2003. As vendas em unidades caíram 7,2% em comparação a 2002.

Os investimentos em pesquisas e recursos aplicados pelas empresas em suas operações foram da ordem de US\$ 2 bilhões no período de 1994 a 2000. De 2001 a 2005, estão previstos investimentos anuais em torno de US\$ 200 milhões. Com relação às exportações na indústria farmacêutica, o fechamento em 2003 foi de US\$ 279,9 milhões de medicamentos vendidos para o mercado externo, 10,41% superior às exportações do ano passado. Para as importações de acabados e semi-acabados feitas pelo setor, 2003 apresentou uma leve queda de 1,2%, comparativamente a 2002, fechando o exercício com US\$ 1,512 bilhão, contra US\$1,528 bilhão em 2003 (FEBRAFARMA, 2004).

O mercado nacional de produtos farmacêuticos (desde medicamentos acabados até fármacos e seus intermediários) foi alvo de redução generalizada de alíquotas de importação ao longo dos anos 90. Do lado dos fármacos, os efeitos dessas medidas foram o aumento das importações, a redução da demanda pela produção interna e da margem de lucro e a elevação dos preços das matérias-primas químicas básicas. Os medicamentos finais, por sua vez, sofreram altas constantes de preços e diminuição das quantidades comercializadas. Ao longo da década passada, o total de unidades vendidas no mercado interno caiu 17%.

Essa tendência foi alterada com o lançamento dos genéricos, na tentativa de diminuir a intensidade da elevação dos preços e estimular a demanda. Com a introdução dos medicamentos sem marca, os laboratórios nacionais estão expandindo rapidamente sua participação no mercado, o que aumenta as chances de

desenvolvimento da produção local de fármacos, com escala suficiente para que ela se torne competitiva internacionalmente.

A queda observada no volume de vendas da indústria ao longo dos últimos anos indica que a entrada de genéricos não ampliou o acesso das camadas de baixa renda ao mercado farmacêutico brasileiro, principal objetivo perseguido pelo governo (SILVA; COHEN, 2004).

O Brasil já conta com um parque industrial significativo para a produção de matérias-primas farmacêuticas (fármacos e complementos). A Associação Brasileira da Indústria de Química Fina reúne 20 associados, cuja produção soma US\$ 359 milhões. As exportações de fármacos são as que dispõem de melhores condições de desenvolvimento, já que o número de países produtores é bem mais restrito. Nos últimos dez anos, o Brasil perdeu espaço como exportador para Índia e China, países que adotaram fortes políticas de incentivos (BRASIL, 2004).

A maioria das subsidiárias das empresas estrangeiras no Brasil e as de capital nacional atua apenas com fabricação, *marketing* e comercialização de medicamentos acabados. Poucas se dedicam à produção de fármacos. Atividades de pesquisa são incipientes, usando incentivos fiscais (BRASIL, 2004).

Entre 1989 e 2000, a importação brasileira de produtos farmacêuticos multiplicou-se por cinco, mesmo com preços em alta e vendas internas decrescentes ao longo do período. Os laboratórios instalados no país (nacionais, estrangeiros e estatais) estão importando itens que antes eram produzidos aqui e/ou poderiam vir a sê-lo.

Na década de 90, o aumento de importação de medicamentos acabados foi de 1.304%, e o de fármacos e intermediários de 204%. Estes dados indicam ter havido forte realocação da produção das especialidades entre as subsidiárias das multinacionais. Boa parte do que era produzido localmente passou a ser importado. Entre 1989 e 2000, os movimentos de exportação e importação apresentaram particularidades entre os vários tipos de empresas que compõem o setor farmacêutico. As instituições governamentais foram as que mais aumentaram importações, graças à

abertura de licitações internacionais para compra do setor público. Entre os laboratórios, os nacionais foram os que proporcionalmente mais intensificaram as aquisições na década de 90 (BRASIL, 2004).

A produção de matérias-primas é o segmento com maior potencial de expansão na política de redução do déficit da balança comercial, por possuir capacidade ociosa e poder rapidamente aumentar sua produção, aproveitando, inclusive, o mercado de genéricos. Devido à retração do mercado interno no período de liberação tarifária, os fabricantes remanescentes na atividade diminuíram o índice de nacionalização de seus processos, importando uma quantidade maior de bens intermediários (BRASIL, 2004).

Quanto à questão das patentes, a análise do número de pedidos de depósito de patentes no período 1990 a 1999 demonstrou que houve uma explosão dos números de pedidos depositados após a assinatura da nova lei de patentes em 1996; adicionalmente analisou-se o investimento realizado na indústria farmacêutica no Brasil entre 1994 e 2000, concluindo-se que a implantação da nova lei de patentes foi benéfica no sentido de atrair e criar um ambiente favorável a investimentos no setor (GODOY, 2002).

Segundo dados da Interfarma (Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa), os gastos com pesquisa e desenvolvimento, conforme pode ser observado na Tabela 1, apresentaram aumentos consecutivos ano a ano, alcançando o montante de 112 milhões de reais em 2001, o que representou o aumento de 20% frente ao obtido em 1999 (93 milhões de reais) e, considerando todo o período analisado (1995-2001), o incremento total de 411,13% e anual médio de 31,3%.

TABELA 1 - INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA NO BRASIL

Número de empresas	27
Faturamento em R\$	11,5 bilhões
Empregos	23 mil empregos diretos
Exportações em R\$	310 milhões
Investimentos em R\$	345 milhões
Investimentos em P&D em R\$	112 milhões

Fonte: INTERFARMA - Identificação e Análise dos Gastos com P&D 2002

Este número, comparado com a evolução dos gastos realizados a nível mundial pela indústria farmacêutica, mostra uma evolução das empresas localizadas no Brasil, já que o aumento global verificado no período de 1995-2001, foi de cerca de 12,2%, conforme dados da *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America* (PHRMA).

Já com relação aos gastos planejados, conforme se pode observar na Tabela 2, o montante informado pelas empresas para o período 2002 a 2006, R\$ 877.901.000 ou cerca de R\$ 175.580.000 por ano, demonstra ainda uma tendência de aumento no volume de recursos destinado a essa atividade, já que esse montante representa aproximadamente 185% a mais que a média aplicada no período anterior, envolvido entre 1995 e 2001 (INTERFARMA, 2004).

TABELA 2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE GASTOS P&D 2002

Ano	Valor em MR\$	Varição anual	Varição acumulada
1995	21.947	0%	0%
1996	30.278	37,96%	37,96%
1997	40.001	32,11%	82,26%
1998	52.410	31,02%	138,80%
1999	81.521	55,54%	271,44%
2000	93.099	14,20%	324,20%
2001	112.117	20,49%	411,13
Média 1995-2001	61,633	-	-
Previsão 2002- 2006	175.580	-	184,88%

Fonte: INTERFARMA (2004)

Conforme a Tabela 3, pode-se verificar que a indústria de medicamentos está investindo em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos para a doença de artrite reumatóide, seguida pelo mal de Alzheimer e diabetes. Em terceiro lugar está o desenvolvimento de medicamentos para osteoporose e doenças respiratórias.

TABELA 3 - NOVOS MEDICAMENTOS EM DESENVOLVIMENTO

HIV/ AIDS	11
Mal de Alzheimer	19
Depressão	13
Diabetes	19
Doenças gastrointestinais	9
Osteoartrite	8
Osteoporose	18
Mal de Parkinson	10
Doenças da próstata	4
Problemas respiratórios	18
Artrite reumatóide	20
Disfunções sexuais	9
Problemas de pele	15

Fonte: INTERFARMA (2004)

4.1.3 Importação e Exportação

Nos últimos tempos a lista de produtos brasileiros para exportação tem crescido para muito além das já tradicionais *commodities*. Entre os itens recentemente acrescentados à pauta de exportação que têm bom potencial de negócios estão os chamados medicamentos genéricos (EXAME, 2004).

Juntos, os laboratórios nacionais Medley, Eurofarma e EMS estão exportando quase 6 milhões de dólares por ano em remédios genéricos para países latino-americanos, como México, Costa Rica e Venezuela, provando que o Brasil pode competir com os países de Primeiro Mundo quando se trata de tecnologia (EXAME, 2004).

As exportações brasileiras de medicamentos vêm apresentando crescimento nos últimos três anos, saltando de US\$ 166,9 milhões em 2000 para US\$ 226,4 milhões em 2003, conforme se verifica na Tabela 4. Um aumento de 35% em três anos, depois da queda de quase 10% nas vendas entre 1999 e 2000. As importações cresceram em menor ritmo, de US\$ 1,344 bilhão em 2000, para US\$ 1,415 bilhão em 2003, conforme se verifica na Tabela 5, totalizando 5% de crescimento (ABIQUIF, 2004). Segundo a associação, apesar de apontar melhor **desempenho** da indústria nacional, este desempenho está longe de indicar uma solução para o déficit comercial

do setor. A cada R\$1,00 em medicamentos exportado pelo Brasil, mais de R\$ 6,00 são importados, ressaltando a forte dependência do setor dos produtos importados.

TABELA 4 – EXPORTAÇÕES DE MEDICAMENTOS – VALORES EM US\$

	2000	2001	2002	2003
Derivados de sangue e vacinas	1.999.716	5.596.997	5.969.518	12.167.223
Medicamentos a granel	5.610.756	2.654.874	2.731.919	4.394.052
Medicamentos embalados	146.766.859	165.767.810	181.370.777	197.546.742
Contraceptivos	12.549.234	14.217.149	14.508.829	12.350.522
TOTAL	166.926.574	188.236.830	204.581.043	226.458.539

FONTE: ABIQUIF (2004)

TABELA 5 – IMPORTAÇÕES DE MEDICAMENTOS – VALORES EM US\$

	2000	2001	2002	2003
Derivados de sangue e vacinas	315.804.911	381.044.483	377.290.419	359.060.716
Medicamentos a granel	92.754.417	86.054.724	100.467.401	127.829.736
Medicamentos embalados	914.509.666	949.560.453	933.718.807	896.948.572
Contraceptivos	21.011.695	24.480.268	31.463.998	31.596.603
TOTAL	1.344.080.689	1.441.139.928	1.442.940.625	1.415.435.627

FONTE: ABIQUIF (2004)

Por ser uma área prioritária da política industrial, o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan, criou, em maio de 2003, o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Farmacêutica, com a preocupação, entre outras, de não apenas cortar pela metade o déficit da balança comercial do setor até 2008, mas também de aumentar o acesso da população brasileira aos medicamentos (GASTALDONI, 2004).

Segundo Gastaldoni (2004), o setor farmacêutico é um dos mais deficitários da balança comercial; mas o Brasil possui enorme potencial inexplorado nesta área. A **biodiversidade brasileira** é pouco aproveitada e **investe-se** abaixo do esperado em pesquisa e desenvolvimento. Há a pré-disposição do governo de se aproximar do setor e trabalhar em conjunto. Para isso, foram criados cinco grupos de trabalho: (1) acesso aos medicamentos, compras governamentais e inclusão social, que tem uma função de ordem social, objetivando o aumento do acesso da população brasileira aos medicamentos de que necessita; (2) investimentos, que é coordenado pelo BNDES, dispondo de R\$ 240 milhões de financiamento para modernização e expansão da cadeia farmacêutica; (3) comércio exterior e tributação, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, discutindo temas como alíquotas de

importação para fármacos e medicamentos, redução da carga tributária; (4) tecnologia, coordenado pelos Ministérios da Ciência e Tecnologia e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, **que tem** como objetivo detectar mecanismos federais e estaduais de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento, estimular a contribuição do meio acadêmico para o desenvolvimento da cadeia produtiva farmacêutica; e (5) regulação e qualidade (**ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária**), em que são discutidas propostas como a implantação do registro de farmoquímicos na ANVISA, a equivalência de exigências sanitárias entre fármacos fabricados no país e importados, a recomendação de apresentação do certificado de Boas Práticas de Fabricação (BPF) em compras públicas de medicamentos e o fortalecimento da farmacopéia brasileira.

Uma das empresas que se tornou visível lá fora foi a EMS, de São Paulo, que em setembro começou a vender, em Portugal, medicamentos genéricos com a marca Germed, nome registrado pela empresa naquele país. Já a Medley e a Eurofarma seguiram outra estratégia, fazendo parcerias com laboratórios já instalados nos países para os quais pretendem exportar (EXAME, 2004).

Segundo Balbi (2004), a Medley, líder no mercado de genéricos, com 25,5% do faturamento do setor, já tem contratos assinados para exportar para a Venezuela, o México, a Argentina, o Chile e se prepara para entrar no mercado europeu no próximo ano. A guinada dos fabricantes de genéricos para o exterior é resultado dos investimentos de mais de R\$ 200 milhões feitos pelas indústrias locais nos últimos quatro anos, segundo Vera Valente, diretora-executiva da Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos. Os recursos foram destinados só a testes que verificam a eficácia dos produtos e à certificação, pela ANVISA, de boas práticas de fabricação (BALBI, 2004).

A implantação dos medicamentos genéricos no Brasil tem colaborado para o aprimoramento da fabricação e garantia de qualidade dos medicamentos no país. Nesse processo, a qualificação profissional tem sido fundamental, bem como a interação e o

debate envolvendo autoridades e pesquisadores pertencentes à agência regulatória, ao setor regulado e às universidades (STORPIRTIS *et al.*, 2004).

Segundo Silva e Cohen (2004), os preços mais acessíveis resultantes da oferta de medicamentos genéricos **prejudicaram** as vendas dos laboratórios multinacionais, tornando-os dependentes de receitas médicas para atingir seus consumidores finais. “Percebe-se uma dificuldade das grandes empresas multinacionais de se adaptarem às novas condições de mercado impostas pelo ambiente, já que o consumidor passou a ter condições de optar por dois produtos equivalentes em ação, mas com preços diferenciados” (SILVA; COHEN, 2004, p. 14).

Esses autores ainda destacam que a estrutura da indústria farmacêutica brasileira foi alterada em decorrência das mudanças no ambiente oriundas da abertura de mercado aos medicamentos genéricos, trazendo consigo novas oportunidades, especialmente o emprego de custo como arma estratégica, uma vez que se tornou viável a oferta de medicamentos equivalentes a preços mais acessíveis.

4.1.4 Parcerias Farmácia – Indústria

Pressionadas cada vez mais pela concentração de vendas em poucos supermercados, as indústrias estão descobrindo as vantagens de destinar parte de sua produção de bens consumo, especialmente de higiene, cosméticos e cuidados pessoais, para as farmácias. Mais de 70% dos negócios das farmácias ainda estão relacionados à venda de remédios, mas a parcela de venda de não-medicamentos cresce mais rápido, sendo que uma parte substancial deste segmento é de bens de consumo (VALOR ECONÔMICO, 2003).

Para a indústria, o canal de vendas das farmácias é muito relevante. Segundo pesquisa interna da multinacional Procter&Gamble (P&G), em pontos-de-venda, as farmácias são responsáveis pela venda de 30% das fraldas Pampers e 20% dos absorventes Always e Ela. A multinacional atua na linha de medicamentos de venda livre (OTC) e acaba complementando com bens de consumo suas vendas às redes

farmacêuticas (VALOR ECONÔMICO, 2003).

A pequena concentração das redes de farmácias (nenhuma possui mais do que 5% do mercado) esvazia a pressão do varejo sobre as indústrias. Ao contrário do que ocorre nos supermercados, as farmácias ainda não possuem poder de barganha com a indústria, fazendo com que se ofereçam maiores margens de lucro. Porém, a venda de bens de consumo também traz vantagens das farmácias, pois estes produtos são responsáveis pelo movimento dentro **delas**, o que ajuda a vender medicamentos. As redes de farmácias e drogarias têm ampliado suas áreas destinadas ao auto-serviço, permitindo que espaços com, no mínimo, 150 metros quadrados ofereçam bens de consumo (VALOR ECONÔMICO, 2003).

Como grande parte dos medicamentos está impedida de fazer propaganda, são nas áreas de auto-serviços que as indústrias aproveitam para estreitar o relacionamento com o consumidor. As farmácias costumam deixar um funcionário para orientar a venda e dar detalhes dos produtos, o que não ocorre nos supermercados.

A indústria Reckitt possui ações exclusivas para as farmácias, com programas de treinamento para balconistas, demonstradoras nos pontos-de-venda, exposição de *displays*, divisão de custos com as redes de farmácias nos anúncios de produtos e ações de uma equipe de promotoras treinadas para apresentar e explicar as opções da linha. Vale destacar que um dos grandes **problemas vividos** pela indústria no relacionamento com os supermercados começa a se repetir: em algumas grandes redes de farmácias o espaço nas gôndolas já começa a ser negociado (VALOR ECONÔMICO, 2003).

4.1.5 Intervenção Governamental, ANVISA e Aspectos Legais

O laboratório Roche domina o mercado de vitaminas; o Alcon, o de colírios; o Schering, o de anticoncepcionais, o que evidencia a existência de grandes monopólios e oligopólios do mercado farmacêutico (BRASIL, 2000).

Godoy (2002) enumera várias características estruturais que tornam o

mercado de medicamentos éticos favorecedor da existência de monopólio e imperfeito do ponto de vista de concorrência, entre elas a fidelidade à marca (uma marca famosa desempenha papel importante no processo de ingresso num mercado relevante), o fato de o consumidor estar tecnicamente impossibilitado de decidir o que consumir, a existência de patentes e as barreiras à entrada (como os elevados custos irrecuperáveis em P&D, manufatura, desenvolvimento da marca, entre outros).

Entre as razões para a intervenção na produção e comercialização de remédios, Godoy (2002) destaca a necessidade da manutenção das condições de saúde adequadas da população e a garantia da eficácia e de segurança dos produtos. A autora ressalta que governos de todo o mundo têm interesse em controlar e acompanhar este mercado, pois os medicamentos representam parcela significativa dos gastos com saúde pública.

Há várias formas de intervenção governamental: controle direto e indireto sobre preços; política de redução dos gastos em medicamentos; estímulo à prescrição de genéricos; o controle de margens de lucros dos produtores e sistema de proteção de patentes (representa a questão do retorno econômico possibilitado pela inovação). Se a indústria farmacêutica não for controlada, pode praticar preços muitos superiores aos custos marginais graças à vantagem da concorrência conferida aos medicamentos de marca.

A principal característica do mercado de medicamentos é a baixa elasticidade-preço da demanda por medicamentos, em razão da essencialidade do produto e da assimetria de informações, pois o paciente desconhece a possibilidade de adquirir medicamento substituto ao prescrito pelo médico, que coloca nas receitas a marca dos medicamentos e não a denominação genérica do princípio ativo. Assim, há interferência do profissional de medicina, não necessariamente sensível à variável preço, na decisão de "consumo" de seu paciente (GODOY, 2002).

O Ministério da Saúde determinou que os profissionais que atuam na rede pública de saúde prescrevam medicamentos pelo princípio ativo e não pelo nome

comercial, como tentativa de amenizar este problema. Também foi incentivado o uso de genéricos, visando aumentar a demanda e melhorar o acesso aos medicamentos.

Um dos fatores que evidencia a importância dos genéricos na questão de aumentar o acesso dos medicamentos principalmente à população de baixa renda é que, ao contrário da experiência internacional na qual o preço do medicamento se mantém ou aumenta depois da entrada do medicamento genérico, no Brasil os dados demonstraram que houve ligeira queda (GODOY, 2002).

Entre os aspectos importantes sobre a legislação dos genéricos, Valente (2003) destaca a intercambialidade com o medicamento de referência, a exigência do Certificado de Boas Práticas de Fabricação, o uso obrigatório da denominação genérica (DCB), proibindo o uso de marca e a obrigatoriedade da tarja amarela com G azul nas embalagens, conforme pode ser observado no Anexo 1.

O maior benefício dos medicamentos genéricos caracteriza-se pelo acesso da população a um produto de qualidade e menor preço. A razão pela qual o preço dos medicamentos genéricos é mais baixo que dos medicamentos de marca se dá pelo fato de que, segundo a lei mundial de patentes, após o período de 15 anos entre o início da pesquisa e a comercialização, um medicamento, ou seja, a substância química deixa de ser propriedade da indústria farmacêutica que o pesquisou e desenvolveu, transformando-se em uma substância de bem comum. Com isso, o fabricante farmacêutico do medicamento genérico pode utilizar-se dos resultados da pesquisa realizada pelo investidor inicial, não precisando repassar este custo ao preço final do medicamento. Outro motivo a ser considerado é que o fabricante de medicamentos genéricos não precisa gastar com propaganda, pois não há marca específica para cada produto a ser divulgada, a não ser a do próprio laboratório. A concorrência gerada pelos baixos preços dos medicamentos genéricos geralmente leva à redução dos preços dos medicamentos de marca.

Nos Estados Unidos, o mercado de medicamentos genéricos representa 72% do receituário médico. Em muitos países da Europa, os medicamentos genéricos estão

no mercado há mais de 20 anos. O crescimento do mercado mundial de medicamentos genéricos é, em média, de 11% ao ano. Os Estados Unidos, o Japão e a Alemanha representam cerca de 60% do mercado mundial de genéricos (ANVISA, 2002).

A implantação dos medicamentos genéricos no Brasil vem sendo discutida desde o início da década de 90. Porém somente a partir da Lei n. 9.787, de 10 de fevereiro de 1999, os medicamentos genéricos foram instituídos no Brasil.

O Governo brasileiro demorou a implementar a política dos medicamentos genéricos no país porque, até pouco tempo, o Brasil não reconhecia patentes de medicamentos, isto é, a cópia era permitida e não havia exigência dos testes de equivalência. No Brasil, um medicamento só pode ser considerado genérico se comercializado por sua denominação genérica (ANVISA, 2004).

A legislação brasileira estabelece que, para um medicamento ser registrado como genérico, é necessário que se comprove sua equivalência farmacêutica e bioequivalência (mesma biodisponibilidade) em relação ao medicamento de referência indicado pela ANVISA (BRASIL, 2003).

4.1.6 Medicamentos

Medicamento é um produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico. É uma forma farmacêutica terminada que contém o fármaco, geralmente em associação com adjuvantes farmacotécnicos (ANVISA, 2004).

Os medicamentos industriais são medicamentos produzidos em larga escala, de vários formatos, veículos e concentrações de princípios ativos fixos. Podem ser de referência (registrados junto ao Ministério da Saúde e, geralmente, se encontram há bastante tempo no mercado e tem marca comercial conhecida similares (só não tem sua bioequivalência com o medicamento de referência comprovada) e genéricos (pode substituir o de referência, porém não tem marca comercial) (JUSTINO, 2004).

Medicamentos magistrais são os manipulados, elaborados a partir de

prescrição médica, que determina a dosagem específica dos princípios ativos. São produzidos artesanalmente, em formatos veículos e concentrações diferentes. Podem ser alopáticos, homeopáticos, fitoterápicos ou cosméticos (JUSTINO, 2004).

O medicamento de referência é o medicamento inovador, comercializado no país, cuja eficácia e segurança foi comprovada por pesquisa clínica. Geralmente se encontra há bastante tempo no mercado e tem marca comercial conhecida (VALENTE, 2003).

O medicamento similar é o medicamento que possui o mesmo fármaco, a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica do medicamento de referência (ou marca), mas não tem sua bioequivalência com o medicamento de referência comprovada. Não é intercambiável (VALENTE, 2003). Segundo a autora, o medicamento genérico é aquele que contém o mesmo fármaco (princípio ativo), na mesma dose e forma farmacêutica e é administrado pela mesma via e com a mesma indicação terapêutica do medicamento de referência. Apresenta a mesma eficácia, segurança e qualidade que o medicamento de referência, comprovadas por testes de bioequivalência, sendo com este intercambiável.

O medicamento similar forma a base da indústria farmacêutica brasileira de capital nacional privado e estatal, sendo também o maior suporte de produção nacional das nações latino-americanas e de outros países. Ao investir na produção de similares, os países buscam não apenas prover as necessidades de seu povo nessa categoria de medicamentos, como também expandir a criação de empregos, absorver novas tecnologias e ampliar a produção e pesquisa em seus territórios (HENRIQUE, 2004a).

Segundo a ANVISA (2001), medicamento genérico é um medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia de proteção de patente ou de outros direitos de exclusividade, comprovada sua eficácia, segurança e qualidade. É designado pela Denominação Comum Brasileira ou, em sua ausência,

pela Denominação Comum Internacional.

O princípio farmacologicamente ativo do medicamento genérico deve ser o mesmo do medicamento de referência, conhecido como medicamento de marca. Antes da comercialização, os genéricos precisam ser aprovados nos testes de bioequivalência (deve conter o mesmo princípio ativo, na mesma dosagem e fórmula farmacêutica do medicamento de referência) e biodisponibilidade (deve alcançar a circulação geral do paciente na mesma velocidade e quantidade que o medicamento de referência), conforme Lei n.9.787 de 10 de fevereiro de 1999 (BRASIL, 2000).

Segundo Nascimento (2004), a venda de medicamentos genéricos foi recorde em agosto de 2004, quando os laboratórios fabricantes comercializaram 11,2 milhões de unidades, 41,1% a mais em relação a igual período de 2003, atingindo faturamento de US\$ 39,7 milhões. Em agosto de 2003, o segmento vendeu 7,9 milhões de unidades, e a receita apurada foi de US\$ 26,7 milhões.

Segundo a diretora-executiva da Pró-Genéricos, Vera Valente, o crescimento de mais de 25 pontos percentuais acima do setor se deveu ao processo de maior consolidação dos genéricos no país. No acumulado do ano, até agosto, foram vendidas 80,2 milhões de unidades de genéricos, crescimento de 35% ante os 59,4 milhões de igual período do ano passado. No mesmo período, o faturamento com genéricos foi 49% maior, passando de US\$ 187,5 milhões para US\$ 280,8 milhões (NASCIMENTO, 2004).

Segundo Justino (2004), os medicamentos manipulados diferenciam-se dos comerciais por serem feitos quase artesanalmente, respeitando as características físicas particulares de cada paciente e o tratamento exato para o mal que o aflige, a partir da mesma matéria-prima utilizada em medicamentos industrializados.

O autor destaca que “a manipulação esteve, desde o início, associada à atividade farmacêutica, mas a prática quase foi extinta devido à industrialização do setor, ocorrida no século passado, ressurgindo no país apenas na última metade do século XX e chegando hoje a quase seis mil farmácias espalhadas pelo território

nacional” (JUSTINO, 2004, p 02).

De acordo com Rosemere de Moura, presidente da ANFARMAG (Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais), seção Paraná, há apenas quatro anos a atividade foi regulamentada pela Resolução RDC 33/2000, desenvolvida pelo Ministério da Saúde e pela ANVISA, entrando em vigor em agosto de 2001, padronizando a farmácia de manipulação, estabelecendo normas e parâmetros de atuação.

Em 2004, a participação das farmácias magistrais no mercado nacional representou 8%, marcando o crescimento anual do setor no país em 3%. No Paraná, 37% do mercado farmacêutico é dominado pelos medicamentos magistrais, com 385 farmácias nesta atividade no Estado, gerando 4.235 empregos diretos e 16.940 empregos indiretos (ANFARMAG, 2004).

Em julho de 2004, a ANVISA e outras 19 entidades ligadas à saúde e defesa do consumidor iniciaram um trabalho de revisão e atualização da legislação que trata da manipulação de medicamentos no país. Temas como a qualidade das matérias-primas, boas práticas e a manipulação em farmácias hospitalares são objetos de discussão. A revisão definirá regras práticas e técnicas para garantir a segurança dos produtos manipulados (CAMPOS, 2004).

Para criar a padronização e garantir a qualidade dos produtos nas farmácias de manipulação, a ANFARMAG criou um selo que é fixado nos estabelecimentos que seguem os padrões estabelecidos pelo programa de qualificação da entidade. O programa faz o monitoramento e aperfeiçoamento do controle de processos, da seleção de matérias-primas e até mesmo do atendimento, chamada de atenção farmacêutica. Mais de 400 farmácias associadas do PR, RS, MG, ES e SC já aderiram. A ANFARMAG estabeleceu requisitos mínimos para a participação, entre eles, convênios com laboratórios renomados em cada região para análise de matérias-primas. O produto acabado também é monitorado por meio de avaliação estatística (amostragem); para isso, a farmácia deve enviar o material para análise físico-química.

É feita ainda a análise microbiológica de produtos, de ambientes, de manipuladores, água, utensílios e embalagem. Após um ano e somente com o cumprimento dos requisitos, o estabelecimento magistral obtém o Selo de Participação no Programa de Qualificação (CAMPOS, 2004).

O mercado de manipulação está atraindo as grandes redes de farmácias tradicionais. De acordo com o presidente do Conselho Regional de Farmácia do Paraná, Everson Krum, muitos estabelecimentos que tinham razão social e eram registrados no conselho como drogarias estão alterando seus dados junto aos órgãos competentes para atuarem como manipuladores de medicamentos. A legislação prevê que as drogarias só podem vender remédios fornecidos pelas indústrias, porém muitas drogarias fazem a recepção da receita e encaminham para farmácias de manipulação com as quais mantêm convênio ou ainda a rede de farmácias recebe as receitas dos pacientes e encaminham a uma unidade central de manipulação. Segundo o presidente da CRF, a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) n. 33, de 2000, da ANVISA prevê que o medicamento seja manipulado no local onde houve o recebimento da receita. Para se manterem no mercado, há farmácias que usam da força de liminares (KRUM, 2004).

4.1.7 O Consumo de Medicamentos

Com relação ao consumo, Godoy (2002) destaca que o consumo mundial de medicamentos tem crescido em torno de 7% ao ano. Porém, em 1998, 75% da população de países em desenvolvimento consumiu apenas 21% das drogas produzidas mundialmente, o que revela a disparidade da distribuição de renda no mundo. A autora ressalta que a necessidade de políticas que amenizem este problema surge de uma estimativa da Organização Mundial da Saúde de que 1/3 da população mundial não tem acesso a medicamentos essenciais. A estrutura de demanda de medicamentos está relacionada a fatores sócio-econômicos da população mundial e é diferenciada entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Nos países desenvolvidos, há consumo

elevado de drogas não essenciais; no entanto, as drogas éticas possuem maior regulamentação.

No Brasil, há uma enorme parcela da população que não consegue comprar medicamentos. É muito comum ver uma receita ser atendida somente em parte em razão de a renda do paciente não ser suficiente para fazer o tratamento (BARRETO, 2004).

A farmácia popular só vai atender a uma parte da população. Assim como o genérico, que veio para beneficiar a população carente, e acabou atendendo outra camada da população, com preço 40% menor. A solução para um país de 180 milhões de pessoas tem que ser por camadas. Com a política de genéricos, o governo atende a uma camada da população que tem renda para fazer um tratamento 40% mais barato. A farmácia popular veio para atender àqueles que têm renda de dois ou três salários mínimos e pode pagar pouco. Mas há uma grande faixa da população para a qual a solução é a distribuição de medicamentos gratuitos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) (BARRETO, 2004).

Na farmácia popular, 70% dos produtos são de produção pública. Assim, dos 86 medicamentos, 77 são de produção pública e os demais (19), comprados da indústria privada. São produtos de qualidade. É só uma questão de direcionamento da verba. O governo consegue comprar medicamentos a preços bem mais baixos porque se vale da licitação, e os laboratórios públicos conseguem concorrer com preços muito baixos (BARRETO, 2004).

Os medicamentos genéricos ocupam posição central nas políticas públicas voltadas à melhoria das condições de vida que algumas das mais importantes economias do mundo vêm colocando em marcha. Os Estados Unidos deflagraram, no segundo semestre de 2003, uma série de medidas para ampliar a já significativa oferta de genéricos para seus cidadãos, editando normas para impedir que laboratórios bloqueiem novos lançamentos com medidas puramente protelatórias. No México, onde os genéricos representam apenas 2% das vendas totais de medicamentos, o governo

lançou uma ampla campanha de esclarecimento público para mostrar que tais produtos são a melhor alternativa, seja pela qualidade garantida, seja pelos preços menores (VALENTE, 2004). Segundo essa autora, os resultados do programa nacional de genéricos, lançados em 1999, repetem em âmbito local o sucesso que tem sido verificado em todas as partes do globo. Hoje os genéricos estão disponíveis em 56 classes terapêuticas e contam com 3.232 apresentações, sendo possível atender a mais de 60% das necessidades das prescrições médicas.

No Brasil, dos 11 mil medicamentos registrados na ANVISA, 7.600 deles são de origem similar. O desenvolvimento e a fabricação desse tipo de medicamentos permite ao governo estabelecer os programas de assistência farmacêutica que sustentam o Sistema Único de Saúde (SUS), envolvendo, inclusive, os laboratórios oficiais (HENRIQUE, 2004b).

A ABRAFARMA encomendou uma pesquisa ao Ibope em várias farmácias de 180 cidades. Essa pesquisa mostrou que 37% das pessoas entrevistadas disseram que compraram medicamentos de prescrição. Mas desses, 47% não exibiram a receita. Dos 76% dos entrevistados que não exibiram a receita, 45% disseram que os medicamentos tinham sido receitados por um médico, mas não levou a receita e 15% estavam se automedicando e 9% comprou para outra pessoa. A pesquisa mostra que a maioria dos medicamentos comprados sem receita médica é para tratamento de uso contínuo e não existe o hábito de levar a receita para a farmácia. (BARRETO, 2004).

4.1.8 O Profissional Farmacêutico

O processo indutor ao uso desnecessário de medicamentos e o estímulo à automedicação promovem o aumento da demanda nacional de medicamentos.

Segundo a Portaria nº 3916/98, a automedicação é o uso de medicamentos sem a prescrição, orientação e/ou o acompanhamento do médico ou dentista.

No Brasil, a venda livre de medicamentos só é permitida aos medicamentos conhecidos internacionalmente como OTC (*Over the Counter*), que significa “sobre o

balcão”, que, segundo a ABIPS (Associação Brasileira das Indústrias de Produtos para a Saúde), são produtos farmacêuticos que independem de receita médica para ser comercializados e são utilizados para facilitar pequenos males, de fácil diagnóstico.

O farmacêutico é um elo indispensável entre a cadeia produtiva de medicamentos e a sociedade; é esse profissional que faz a ligação que resulta na segurança e na saúde da população (PERILLO, 2002).

Tuma (2000) defende a busca contínua de crescimento pessoal do farmacêutico no sentido holístico, bem como o desenvolvimento de novas habilidades, não só no campo do conhecimento, mas em atitudes e comportamentos. O Quadro 6 apresenta os principais aspectos e qualidades que devem ser desenvolvidos em busca da construção de um perfil profissional mais adequado às exigências do mercado. Entre os aspectos destacados pelo autor como sendo necessários ao profissional farmacêutico, destaca-se a comunicação, a prestação de serviços, a flexibilidade e sociabilidade e a organização.

QUADRO 6 – PERFIL DO PROFISSIONAL FARMACÊUTICO

ASPECTOS	QUALIDADES
Comunicação	Estar sempre informado Ser especialista em prestar informações
Prestação de serviços	Conhecer as aspirações da população Compromisso com a qualidade total (produtos e serviços)
Político/econômico	Especialista em redução de custos Ser flexível
Social	Ser comunicativo (educador por excelência) Ético
Organização	Ter planejamento (metas escritas e estratégias para alcançá-las) Proceder registro das ações
Técnico	Ser competente Estar integrado na equipe Participar das instâncias colegiadas
Pessoal	Inspirar confiança Destacar-se como profissional (capacitar-se para dar resolubilidade)

Fonte: Tuma (2000)

Segundo Tuma (2000), o farmacêutico deve adaptar-se às necessidades da sociedade, conhecer as aspirações da sociedade, interpretar seus interesses (medicamentos adequados para seu tratamento) e implementar ações articuladas que

assegurem a atenção requerida pelo paciente.

Segundo Lyra Jr (2000), a falsificação de medicamentos e a implementação da política de genéricos no Brasil gerou um crescimento da procura da população pelo profissional farmacêutico para o esclarecimento de dúvidas, devendo este profissional estar devidamente habilitado e qualificado para orientar a comunidade em relação ao uso adequado e racional de medicamentos.

Os esforços que realizam as equipes de profissionais de saúde para obter bons resultados com o uso de medicamentos são assegurados pelo conhecimento, habilidade e tradição do profissional farmacêutico (PERETTA; CICCIA, 2000). Segundo as autoras, os farmacêuticos devem assegurar a qualidade apropriada do serviço que entregam a cada paciente, sendo a Boa Prática de Farmácia o instrumento considerado mais adequado para esclarecer e cumprir este fim.

As Boas Práticas Farmacêuticas foram regulamentadas no dia 27 de abril de 2001, por meio da Resolução nº 357, no Conselho Federal de Farmácia, publicado no Diário Oficial da União (BRASIL, 2001). Essa Resolução formaliza todos os aspectos das atribuições do profissional farmacêutico (aplicação de injetáveis, pequenos curativos, nebulização ou inalação, verificação de temperatura e pressão arterial,...), bem como as práticas exercidas no mundo inteiro como a farmacovigilância, a atenção farmacêutica, o perfil farmacoterapêutico e automedicação responsável.

Segundo Brandão (2000), a Resolução nº 357 foi elaborada por uma comissão especial criada pelo Conselho Federal de Farmácia e se tornou um marco no exercício da profissão, pois nela o profissional farmacêutico encontra as ferramentas para prestar serviços nos estabelecimentos farmacêuticos.

Lyra Jr *et al.* (2000) alertam ao risco, ocasionado pelo afastamento do farmacêutico da farmácia, à saúde da população com a prática da “empurroterapia”, praticada por balconistas despreparados, com interesses puramente comerciais.

O emprego na farmácia está crescendo. Uma farmácia de tamanho médio emprega, em média, 14 pessoas por loja. Pela lei, toda farmácia tem que ter um

farmacêutico durante o horário de funcionamento; mas, algumas não cumprem a legislação. Nos últimos oito ou dez anos, tem-se verificado que não há profissional suficiente para atender a crescente demanda.

Durante muito tempo o Brasil foi um país carente de faculdades de farmácias embora o número delas tenha crescido. Ao se comparar o número de farmácias abertas nesse tempo e o número de farmacêuticos formados, tem-se uma defasagem muito grande. O Brasil conta atualmente com 53 mil farmácias e para se ter um profissional em cada uma delas em tempo integral seria necessário ter pelo menos 200 mil farmacêuticos – um farmacêutico a cada 8 horas. A farmácia, no entanto, fica aberta em média 15 horas por dia o que demanda dois profissionais e mais um terceiro que cobre folgas e férias. Na média, uma farmácia tem de ter três profissionais ou mais se o movimento aumentar. O mercado necessita de pelo menos, de 200 mil farmacêuticos e atualmente não se tem nem metade desses profissionais (BARRETO, 2004).

4.2 A HIPERFARMA

A Hiperfarma vem crescendo com a média maior do que o restante do setor. Segundo os dirigentes da rede Hiperfarma, a intenção é continuar crescendo, buscando a adesão de novos integrantes com perfil associativista dispostos a trabalhar em conjunto para o bem comum da comunidade. "Esperamos crescer ainda mais, priorizando sempre a qualidade de nossos serviços", afirmam.

4.2.1 O Associativismo da Hiperfarma

“A associação é feita de um conjunto que precisa andar sempre unido em busca de um propósito em comum. Justamente por isso, desenvolvemos este planejamento compilando todas as propostas apresentadas pelos associados para que sejam regularmente observadas e para que não percamos de vista o futuro que nós mesmos traçamos” (HIPERFARMA, 2005, p.01).

A respeito da compreensão sobre a maneira e os motivos que levaram à formação da Hiperfarma, pode-se dizer que a maioria dos entrevistados aponta o surgimento da rede como uma consequência de pressões ambientais do setor. Diversas afirmações confirmam esta constatação:

“Na época, ela fez parte de um movimento que começou a desenvolver o princípio do associativismo. Eram pequenas farmácias que precisavam obter qualidade e ferramentas para competir no mercado, mas que sozinhas jamais teriam condições de fazer isso”.

“Nós formamos a Hiperfarma justamente para ganhar mais fôlego, para podermos ter mais competitividade. Começamos com meia dúzia só. Eu, Fulano, e mais, tanto que nós somos em sete diretores, né? Em seis diretores e somente os seis diretores é que podem ser presidentes, mais ninguém. Entendeu? Então foi assim que começou. Lógico que depois nós fomos visitando o pessoal, fomos juntando e hoje temos perto de 70 quase, né? Então, foi só para facilitar mesmo a nossa vida”.

“Bom, na época a gente sentiu uma necessidade muito grande de estar (pausa), de ter um respaldo maior, de uma rede, por exemplo...”.

É importante destacar que a proposta do associativismo da rede Hiperfarma foi pioneira em Curitiba. E continua até hoje, uma vez que nenhuma outra rede de farmácias da cidade se constitui nesta estrutura de associação.

A constituição da associação aconteceu, segundo os próprios associados destacam, sem muito critério, ou seja, juntaram-se vários donos de farmácias que estavam passando pela mesma dificuldade ambiental (pressão das grandes redes, incapacidade de acompanhar os preços, falta de recursos para treinamento, falta de planejamento estratégico e de divulgação promocional e publicidade). Porém, todos os que quiseram participar foram aceitos, sem restrições ou critério de seleção.

“O que muita gente falou no começo da rede Hiperfarma, inclusive eu acompanhei isso, apesar de não ser Hiperfarma ainda na época, porque já faz seis anos que a rede existe. No começo falava-se muito fora da rede Hiperfarma ou mesmo no mercado, nas distribuidoras, outros parceiros e tal que a rede Hiperfarma seria a rede dos “carroça”, literalmente. Como se diz: juntaram-se dez pobres para formar um rico, mas na verdade formou uma favela. No começo foi assim. Não existia um padrão, para entrar na rede Hiperfarma não existia um padrão. Queria entrar, entrava e pronto, né? A partir daí que se criavam estratégias para tentar ir para algum rumo, que até então não tinha rumo naquela época”.

Ao fazer uma comparação entre associações e cooperativas, Veiga e Rech (2001, p.37) destacam que “a forma organizativa mais adequada, quando se quiser reunir pessoas e levar adiante uma atividade social, é a associação. No entanto, quando

se quiser desenvolver uma atividade comercial em média ou grande escala de forma coletiva, e retirar dela o próprio sustento, a forma organizativa mais adequada é a cooperativa”. Ambos os modelos enquadram-se dentro da Teoria Geral dos Sistemas, que fala que as moléculas existem dentro de células (funcionários e demais colaboradores dentro de uma empresa), as células dentro de um tecido (empresas dentro da rede), tecidos dentro dos órgãos (rede dentro do mercado), e assim por diante. Segundo a visão holística, a totalidade do conjunto (união de empresas), representa mais do que a soma de suas partes individuais (empresas atuando separadamente), já que elas disputam todas o mesmo mercado.

4.3 ASPECTOS DE COOPERAÇÃO

Os aspectos de cooperação para os atores da rede parecem ser algo ‘necessário’ para sobrevivência. A cooperação está tão institucionalizada entre os associados que, quando se questiona sobre a existência de aspectos de cooperação, parece até uma pergunta meio sem sentido, **uma vez que todos vêm que o motivo da existência da associação está exatamente nesta cooperação entre os associados.**

A cooperação é um aspecto fundamental na Hiperfarma e já num estágio avançado de institucionalização entre os associados. A valorização da cooperação já faz parte da cultura e da estrutura da associação. Diversas afirmações confirmam a importância dada a tal atributo:

“Aí que está a diferença do associativismo. Tudo a gente fala em parceria, com o associado há um clima muito bom, de amizade mesmo, que numa franquia a gente observa não tem essa troca que a gente tem aprendido. Então, um está fazendo alguma coisa lá, daí já liga. Às vezes alguém consegue algum desconto em algum produto, liga aí: “olha, estou conseguindo isto”[...], então é uma coisa assim que é bem legal”.

“O primeiro passo é a gente não se ver como concorrente. Como parte de todo negócio. O que hoje a gente fala: a gente não se imagina o que a gente seria se não estivesse dentro de uma associação[...] Muitas vezes você consegue as coisas de modo muito mais fácil”.

“Em vários aspectos tem que ter cooperação. Dentro do associativismo não tem espaço para o individualismo. Quando se faz uma campanha de *marketing*, por exemplo, todos têm que

abraçar. Quando se faz uma negociação com determinado fornecedor, todos têm que comprar daquele fornecedor. E assim por diante. Dessa forma, né? [pausa] E sempre que algum associado consegue alguma vantagem comercial diferenciada ou alguma estratégia de *marketing* que a rede pode aplicar para o todo, ele tentar passar para a rede adotar também”.

Uma prática antiga em qualquer relação humana é a ajuda mútua. Muitas obras foram construídas com esse espírito. E essa ajuda mútua se inicia na família, que é fundamental para a sobrevivência nas relações entre o pai e a mãe, na função de suprir as necessidades básicas dentro e fora do lar, e dos filhos, na obediência aos preceitos por eles estabelecidos. Desta maneira, todos alcançariam uma convivência agradável, podendo comunicar-se com segurança, usufruindo direitos e cumprindo deveres. Somente pela união o ser humano teria maiores probabilidades de remover os grandes obstáculos que se apresentam em sua jornada. Por isso também o homem é por natureza um ser social. A necessidade de ajuda mútua é uma condição de vida humana desde os primórdios da civilização. A cooperação entre as pessoas permite que cada qual possa desenvolver-se, resultando no crescimento do próprio grupo social.

Entre os fatores de crescimento e de desenvolvimento considerados como resultados positivos da Hiperfarma, pode-se destacar a barganha de preço, devido ao volume de compras maior, a possibilidade de realizar campanhas de publicidade, treinamento conjunto, fortalecimento da marca e crescimento de mercado, conforme destacam os seguintes depoimentos:

“Hoje para você ter uma compra com um pouco mais de vantagens, você tem que ter volume e uma farmácia pequena como a nossa, ela não teria condição de comprar com condição melhorada. Isso para você poder enfrentar a concorrência das grandes redes, porque as nossas farmácias de um modo geral elas são micro empresas. E se tratando de microempresa não tem potencial de compra. O que nós fazemos, nós negociamos para todas. Todas as farmácias da rede têm a mesma condição, isso quer dizer o que? Aumenta a nossa rentabilidade, em aumentando a nossa rentabilidade a gente pode “peitar” um pouco as grandes, que estão fazendo loucura”.

“Na época em que o associativismo foi formado, a idéia principal era você ter condição comercial de compra. Desconto comercial, barganha de preço. Só que hoje, depois da experiência que a gente está tendo com o associativismo, a gente está vendo que o preço é importante, mas não é essencial. [...] às vezes você tem uma empresa em que ela compra bem, mas o indivíduo administra mal, então não adianta ele comprar bem. A gente começou a entender que fazer associativismo e fazer um grupo forte é muito mais do que comprar bem, é disponibilizar treinamento para esse pessoal, coisa que ele sozinho não teria

condições de fazer, proporcionar ferramentas de administração que ele possa fazer uma gestão adequada da farmácia dele, porque hoje [...] já foi a época em que farmácia era igual petróleo. Bem ou mal administrada ele dava dinheiro do mesmo jeito. Então hoje a farmácia está inserida no meio de hipercompetição e como um mercado de hipercompetição ela precisa estar bem gerida para sobreviver no mercado, senão não sobrevive”.

“O ponto positivo do associativismo é justamente esse: é permitir que farmácias, a partir do momento em que ela está envolvida em um grande grupo possam proporcionar ferramentas que uma farmácia individual jamais teria, que envolve treinamento. O próprio contato, né [...] hoje nós temos 55 associados, então o próprio relacionamento de um trocar idéia com o outro, ver o que está fazendo, sobre o que está desenvolvendo[...] o aprendizado, o ciclo de aprendizado é muito mais forte”.

Pequenas empresas de qualquer setor, enquanto sozinhas, têm baixo poder de negociação junto aos fornecedores, tanto em relação a preço, como em relação a prazos de pagamento. Além disso, alguns fornecedores não aceitam pedidos em pequenas quantidades, dificultando o acesso das pequenas empresas a uma série de mercadorias, serviços, produtos e/ou insumos, este baixo poder de negociação compromete a competitividade e a produtividade do negócio frente ao concorrente de maior porte.

A central de compras ou compras compartilhadas que a Hiperfarma utiliza parece ser a forma mais simples de integração comercial entre empresários que se juntam para efetuar compras comuns às farmácias. Segundo o SEBRAE (1994), a central de compras funciona não como um atacadista, mas como uma distribuidora de produtos que, enquanto empresa, não visa lucros. A central de compras tem mais chances de ter sucesso quando as empresas parceiras utilizam a mesma matéria-prima. Seu objetivo principal de compartilhar as compras é obter dos fornecedores condições de negociação iguais aos das empresas que compram grandes quantidades.

A procura por melhores preços e prazos mais elásticos na compra de produtos fez com que as farmácias integrantes da rede Hiperfarma optassem pela adoção da central de compras, a fim de poder superar as desvantagens comerciais que possuíam isoladamente em função de seu volume de compras pequeno. Tal afirmação corrobora com Vieira (1999), quando diz que as centrais de compras vêm garantindo uma negociação vantajosa para as pequenas e médias empresas. Comprar em conjunto é a única saída para a **sobrevivência para os pequenos empresários**.

A estratégia de compras está baseada em uma perspectiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes, em uma cooperação com o fornecedor orientada para a melhoria contínua da qualidade, em *just-in-time* e em custo ótimo. Todas as organizações necessitam de *inputs* de bens e serviços procedentes de fornecedores externos.

Além da central de compras outros aspectos de cooperação foram apontados pelos entrevistados como sendo de fundamental importância para a associação, como treinamento, marketing conjunto e aprendizagem, conforme afirmações a seguir:

“Treinamento. Treinamento que é o principal agora para 2005, é o que nós pretendemos estar mais investindo. O treinamento nunca termina porque a gente trabalha sempre com educação continuada e não pode terminar. Nós estamos sempre nos atualizando e, como o pessoal, em vista do *turn over* que não é tão alto assim, né? Nós temos que estar preparados para pessoas que entrem novas na empresa trabalhem de forma segura. Acho que o que mais nós estamos precisando investir ainda é treinamento e *marketing*. Há uma cooperação sim. Porque o que a gente mais ganha dentro da associação é a troca de experiências, então, às vezes, um administrador vai na loja do outro, sempre nós vemos coisas novas. Estamos aprendendo com as experiências dos outros e nisso eu considero a Hiperfarma bem unida neste aspecto. Uma loja recebe bem a outra e [...]”

“Hoje o que mais está funcionando para a gente é o *marketing*. A gente teve um avanço só que isso não foi nem questão de ter se juntado não ter copiado esse padrão, a gente não copiou, agora o processo de seleção natural, ele foi melhorando, melhorando. Depois que a gente foi para Rede Globo, depois que a gente começou a entender como o tablôide precisava ser feito, a gente começou a perceber como que é a composição ideal de mix dentro do tablôide, a composição de preço ele precisava existir para que fosse efetivo. Nos últimos três meses, a média de acréscimo no faturamento das farmácias foi de 20%. Então, vc está num mercado aí onde grande parte das farmácias estão em recessão e as nossas estão crescendo”.

“Bom, os associados a gente, logicamente, tudo o que a gente faz na Hiperfarma é justamente para facilitar a vida de todo mundo, então a gente tem mais poder de barganha, poder de compra, temos condições de entrar em televisão. Quer dizer, tudo o que nós fazemos em conjunto barateia para todos”.

A base de raciocínio do entrevistado reside no fator resolução de problemas, ou seja, a expressão ‘facilitar a vida de todos’ traduz a capacidade que a associação possui de solucionar os principais problemas dos associados. Vale lembrar que se a capacidade de resolver problemas dos associados é um fator altamente relevante, não é

o único, de acordo com os dados coletados. Um outro fator fundamental que pesa na tomada de decisão para a adesão é a possibilidade de realização de *marketing* conjunto de forma mais barata.

A importância que os entrevistados atribuem ao fator *marketing* é imensa. A maioria citou as vantagens de se realizar um *marketing* cooperado como principal ponto de desenvolvimento da rede Hiperfarma. Como segundo ponto fundamental de cooperação, destaca-se o treinamento, mas também é levantada a importância da comunicação de *marketing* e da marca própria, entre outros.

“A barganha de preço acho até que é uma coisa que [...] no começo a gente pensava que se unisse assim você ia ter um desconto, o negócio preço era a principal coisa, né? Só que depois você vê que o preço não é tão importante, mais importante seria o *marketing*, esse lado aí. *E teria mais algum outro aspecto?* Treinamento que você consegue. Mas eu acho que o *marketing* que é o mais principal. Que você consegue ter mais coisas junto, porque sozinho você não conseguiria”

“Hoje em dia você parte para uma série de coisas, por exemplo: você quer entrar em uma televisão, você quer fazer uma Rede Globo, por exemplo, minha farmácia não pode nem chegar na porta da Rede Globo, porque é um absurdo o valor de um comercial na rede Globo, mas você dividindo por 60 farmácias, já se torna acessível, você tem o *marketing*, que você pode diferenciar em uma farmácia pequena, você pode ter uma *lay-outização* porque você vai pleitear para 60 farmácias, você pode... embalagens, você comprar para uma farmácia é uma coisa, mas comprar para 60 é outra”.

“Marca própria! Temos produtos de marca própria, então, é mais ou menos por aí. É o contexto geral que você aproveita, é o contexto”.

“O associativismo se ganha no *marketing*, na propaganda principalmente. Na força da compra, você consegue barganha de compra. Você consegue fortalecer um nome no mercado. Basicamente isso. que normalmente quando você vai se unir, a primeira coisa que vem na cabeça da gente é que a gente vai comprar melhor e vai ter uma série de benefícios, quando na verdade não é simplesmente comprar melhor, muitas vezes a questão de comprar melhor não deveria estar em primeiro plano”.

Como aspecto de cooperação ainda destaca-se a aprendizagem, que na rede Hiperfarma acontece principalmente de duas formas: (1) entre os próprios associados, trocando idéias, experiências e (2) entre a rede e a Febrifar. Morgan (1996) já mostrou que as organizações são entidades capazes de aprendizagem. No entanto, esta

aprendizagem não é efetivada diretamente, mas através do estoque de conhecimento de que seu corpo funcional dispõe e utiliza no processo de transformação de ideais em realidade, ou seja, na consecução de seus objetivos e metas. Indubitavelmente, saber aproveitar as oportunidades e ter a capacidade de transformar ameaças em novos negócios é um sinal inequívoco da aprendizagem das organizações cooperativas. Naturalmente que nenhum processo de aprendizagem é estanque.

“Seria a troca de idéias, o conhecimento! Conhecer o mercado como um todo. Hoje nós somos associados, com certeza já falaram da Febrifar – que é a Federação Brasileira das Redes Associativistas. Hoje nós temos a possibilidade de ter acesso a informações que eu tenho certeza que muito mais da metade do mercado não tem. Palestras que a gente vai assistir, palestras deles” .

Os resultados aqui explanados parecem confirmar o que Venzon (1999) chama de espírito do cooperativismo, numa acepção de que os compromissos gerenciais devem estar em sintonia com as necessidades e desejos das pessoas cooperativamente associadas.

4.4 ASPECTOS DE CONFLITO

Pode-se perceber que a divergência entre a existência ou não de conflitos se reflete na forma como cada associado o enxerga. Muitos afirmam, por exemplo, que os conflitos são uma forma de aprendizado e crescimento. Já outros dizem que a maior fonte de conflitos está entre as decisões tomadas pela diretoria e a aceitação por parte do restante dos associados.

Vale destacar, pelas afirmações a seguir, que também existe certa diferença não somente da visão da existência ou não dos conflitos, mas também do fato de serem um aspecto positivo ou não para a rede.

“Com certeza tem muito conflito. Eu acho que o que acontece muito, às vezes, a gente tem uma dificuldade muito grande de sintonizar o associado com o mesmo nível de visão estratégica que o corpo diretivo tem”.

“Você não tenha dúvida de que isso nunca acaba, né? Sempre você vai ter uma discordância. Dizem que a unanimidade é boa, mas não existe unanimidade. Quando você vai fazer uma coisa diferente, existe sempre os contras. Sempre a maioria, independente de quem apresenta o projeto. Se eu como presidente apresentar um projeto e a maioria achar

que não deve, não é porque eu sou presidente que vai ser aprovado”.

“Hoje é muito forte a Hiperfarma. Na época quando eu entrei tinha até mais lojas, só que eles foram selecionando [...] sabe, lava aqui, lava aqui, você não se acerta. Então, tem pessoas que saíram. Por causa da pressão interna da própria associação [pausa]. Horrível, né? Mas eles não se acertaram porque a pressão era muito grande e eles não queriam obedecer umas regrinhas pequenininhas deste tamanho [mostra dois dedos encostados], Então, o que acontecia? Acabou pedindo para sair”.

Também se pode ressaltar a questão do poder de decisão de cada integrante da associação. Quando questionados sobre como seriam resolvidos impasses, as opiniões dos associados também divergiram. A maioria afirma que a decisão tomada pela diretoria (entre os oito diretores) deve ser acatada pelo restante dos associados. Porém, alguns afirmam que a democracia prevalece e que, quando acontece esse tipo de situação, a solução sempre ocorre por meio de votação entre todos na assembléia.

“A diretoria é soberana. Se ela decidir, decidiu e aí é um abraço pro gaiteiro e todo mundo tem que tocar os peitos. Aí não tem choro nem vela. Dentro de cada diretoria, lógico, se o diretor disser olha hoje nós vamos plantar batatinha lá na esquina, vai o resto dos diretores lá plantar batatinha na esquina. Quer dizer, ninguém interfere no ponto de cada um, né? E o pessoal, que são nossos associados, logicamente tem que confiar na gente”.

“Ah, esses conflitos acontecem. Isso acontece. O cara fica meio exaltado, tal. Já quer levantar, aí, como existe o presidente. Ele já manda o cidadão calar a boca e já [...]. Já fica tudo em paz. Todo voto é igual, pode ser do presidente ao menor associado, ao mais novo associado, que seja. Tem o mesmo peso. Só que às vezes precisa abrir a mente do cidadão porque ele, às vezes não quer abrir a mente. Um troço pequenininho que estava acontecendo aí a uns quatro meses atrás: publicidade em lista telefônica. *“ah, não porque vamos fazer meia página, vamos fazer ¼ de página, não sei o que”*. E discutindo por causa dos valores, né? No valor montante, por exemplo dava lá, vamos dizer 55 mil a página inteira, aí ¼ de página dava 48 mil. Aí um cidadão, um abelhudo lá, perguntou: “quanto custa por loja?”. “X” “Quanto cada um vai pagar por mês?” “50 reais”. Aí esse abelhudo falou assim “precisa discutir ainda esse assunto?”. Aí acabou a votação, acabou todo mundo aprovando a página inteira. Porque era 55 reais por mês para cada um pagar. Aí acabou a confusão toda. Porque esse abelhudo abriu a boca, falou demais e [...] já resolveu o problema.”

Muitos dos conflitos surgem da aprovação ou não de medidas estratégicas pelos associados. Quando questionados sobre como se resolveria um impasse, a maioria aponta o voto na assembléia como o fator de decisão. Porém, algumas decisões da diretoria devem ser seguidas pelo restante dos associados, com base no estatuto. Assim, teoricamente tem-se uma gestão totalmente democrática, na qual cada associado tem direito a um voto, que tem peso igual perante a assembléia, independente de quem seja. Na prática, surgem algumas evidências de que nem todas

as decisões são realmente tomadas desta forma. O estatuto estabelece que no caso da diretoria votar internamente a aprovar alguma ação, esta deve ser acatada pelos demais, sem direito a voto. O não cumprimento por parte de algum dos associados pode acarretar em sanções previstas no estatuto da associação.

“Bom, na maioria acho que é por voto, né? Mas, quando decide fazer alguma coisa você tem que impor e a maioria aceita, a minoria não aceita, mas tem que acabar aceitando, né? Porque seria assim, o princípio da associação é a maioria faz e os que não vai aceitando, não vai aceitando uma hora tem que sair fora, né?”

“Como é que se resolve isso? Hoje tem o estatuto que diz que muitas ações aprovadas pela diretoria ou algumas outras, depende do nível de intervenção que esta ação vai fazer na associação, aprovadas pela assembléia, né? E isso após definido, todos devem acatar isso como uma norma. É claro que a diretoria tem um poder de persuasão muito grande, até porque ela exerce uma liderança muito forte sobre a comunidade. A assembléia, seja isso bom ou ruim, o fato é que existe esse poder de persuasão. Então, vc trabalhando com a opinião destas pessoas e estes líderes comprando a idéia, os conflitos se minimizam. É claro que, por exemplo, algumas negociações foram feitas eu achei, um pouco assim sem critério. O fornecedor precisava fechar uma cota, então forçou um pouco na quantidade e acaba não podendo absorver todo esse volume de compra que é fechado. O que acontece? Daí você reavalia depois essa negociação em um momento posterior e a coisa vai...”

4.5 ASPECTOS DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO AMBIENTAL

Pela análise do contexto farmacêutico, foi possível perceber, entre as grandes pressões existentes no mercado, a atuação das grandes redes, no sentido de fornecer maiores descontos, prazos e parcelamento das compras, decorrente de negociações de imensos volumes de compra com fornecedores. Neste contexto, as farmácias independentes se encontram cada vez mais pressionadas, sem poder de barganha e isoladas.

Porém, conforme foi levantado anteriormente, as farmácias independentes estão aprimorando suas estratégias de mercado, sendo uma tendência atual o associativismo entre elas, buscando, com isso, reduzir custos e disputar o mercado, de forma mais competitiva, com as grandes redes, as quais possuem maior poder de negociação, bem como um poder de compra mais elevado e níveis de investimentos significativos.

Este cenário do setor farmacêutico parece confirmar o que Machado-da-Silva e

Barbosa (2002) destacam com relação à competitividade, de que as pressões para mudança e também para a manutenção de estratégias, formas estruturais e características processuais orientam-se por valores contextuais, tanto do ambiente técnico como do institucional. As organizações devem aprender a conciliar ambas as competências, utilizando a eficiência operacional para sustentar estratégias que visem ao alcance da legitimidade social.

Ao serem questionados sobre ‘Qual foi a última importante mudança ocorrida em sua organização? Como e por que ela aconteceu?’, as respostas dos associados seguiram em diversos sentidos, que podem ser classificados em três grandes grupos de ações: (1) reestruturação da rede, com a retirada de alguns associados; (2) entrada da Hiperfarma na FEBRAFAR e (3) comunicação visual e estratégias de *marketing*.

4.5.1 Reestruturação da rede

Entre as principais mudanças ocorridas na rede Hiperfarma apontadas pelos entrevistados está o que aqui se convencionou denominar de ‘reestruturação da rede’. Conforme já foi descrito anteriormente, no momento da fundação da associação, reuniram-se diversas farmácias independentes que queriam participar. Porém, não houve nenhum critério ou seleção de quem poderia participar. Com o tempo, os problemas foram surgindo: inadimplência de alguns associados com fornecedores da rede, valores e procedimentos diferentes entre os associados, que geraram divergências e conflitos. Até que, em 2001, os associados votaram pela retirada das farmácias consideradas ‘inadequadas’ para os padrões estabelecidos, ou seja, aquelas que não cumpriam com as obrigações estabelecidas e colocavam em risco a imagem de todos os integrantes da Hiperfarma.

Tamascia (2005b) destaca que entre as principais características das associações está o fato de possuir um baixo nível de profissionalismo das centrais e expansão dos associados sem critérios.

“Acho que não é esse o grande problema mesmo. O problema maior mesmo é a questão de mudança de cabeça. Mudança cultural. Você muda todo o resto, você muda fachada da loja, de repente, você muda a cor da parede, mas a cultura da organização[...] essa visão da pessoa, do associado que é um pouco mais trabalhosa, né? Mas trabalhando desse jeito, você tem uma pessoa chave lá. Ela tendo, vendendo a idéia, os conflitos tendem a ser atenuados.”

“Acho que o que mais marcou mesmo ela foi a retirada das farmácias que não concordavam com a idéia, né? Até tem muita gente que não pagava, prejudicava a imagem, então foi retirado fora. E a gente quando a gente começou, a gente pegou um monte de gente que queria entrar, um não sabia da vida de cada um, o que fazia nem nada. E agora, desses dois anos para cá, que está tendo bastante critério até para aceitar mais gente para entrar é bem difícil. A entrada na FEBRAFAR também foi importante. Eu acho que foi uma mudança muito importante. Eu acho que foi uma das mais importantes que teve na Hiperfarma”.

A retirada das farmácias foi uma importante mudança estrutural, mas também o que muitos dos entrevistados talvez não tenham percebido é que se tornou, acima de tudo, uma mudança comportamental. A partir do momento em que os associados perceberam que seu comportamento poderia acarretar uma exclusão da associação, o comportamento dentro da rede mudou. As pessoas procuram cada vez menos cometer infrações estabelecidas no estatuto (vide Anexo 12), manter suas contas em dia e comparecer às reuniões obrigatórias mensais (assembléias). Esta mudança de comportamento condiz com DiMaggio e Powell (1991): o isomorfismo e as pressões da convergência institucional conduzem as organizações a adotarem a mesma forma institucional, ou seja, o “contexto institucional impõe práticas para organização” (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p. 27).

4.5.2 Entrada da Hiperfarma na FEBRAFAR

A segunda importante mudança apontada pelos entrevistados foi a entrada da Hiperfarma na FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias), que representa 24 redes associativistas de farmácias independentes.

Segundo a maioria dos entrevistados, a entrada na FEBRAFAR se constituiu num marco, principalmente pela mudança de visão de mercado. Nos eventos da FEBRAFAR (feiras, congressos e palestras que a Federação promove para seus

associados), os integrantes da Hiperfarma começaram a interagir com outras redes associativistas do país, trocar idéias, experiências e trazer as novidades para as reuniões da Hiperfarma.

“Para mim foi a entrada na FEBRAFAR. Foi um fato que criou uma visão totalmente diferente da rede”.

“Essa foi uma mudança (entrada na FEBRAFAR). Eu não sei a ordem cronológica, sabe, mas eu acho que isso foi o que fez com que a Hiperfarma despertasse como empresa: “precisamos mudar porque agora o mercado está exigindo mudanças, mais do que nunca, né?” Não sei qual que veio primeiro, mas mudou-se a nossa logomarca. A gente tinha, eu não me conformava com um hipopótamo que ficava na fachada, né? Mudou-se isso nesse ano que passou com a contratação de um profissional da área para elaborar uma logomarca nova. Com isso, começou a se investir mais em treinamentos. Foi uma série de mudança que eu não sei que começou primeiro, eu acredito até que o fato da Hiperfarma parar de andar em volta de si mesmo. Olhar que o mundo está um pouco diferente, tem uma visão diferente já”.

Pode-se perceber também que há um carinho enorme por parte de alguns dos dirigentes da Hiperfarma com o Sr. Edson Tamascia, presidente da FEBRAFAR, que por muitas vezes esteve na sede da Hiperfarma para realizar palestras, treinamentos e propor novas soluções para a associação de Curitiba. Alguns entrevistados se referem a ele com respeito e admiração, destacando suas qualidades, sua experiência e conhecimento do mercado farmacêutico. O Sr. Edson Tamascia promoveu mudanças importantes dentro da Hiperfarma, especialmente no que diz respeito à necessidade de que cada associado se profissionalize, oferecendo serviços de qualidade e diferencial de mercado. Essas mudanças comportamentais promovidas pela FEBRAFAR, segundo muitos entrevistados, se refletiu em mudanças estruturais e comportamentais para a maioria dos associados da rede, o que, segundo a classificação de Hinings e Greenwood (1988), pode ser considerada como uma “mudança incremental”.

O agrupamento entre estrutura, processos e esquemas interpretativos é denominado pelos autores de “arquetipo organizacional”, que pode ocasionar dois tipos de mudança: (1) mudança incremental – ajustamento de estruturas e processos objetivando maior coerência dentro de um mesmo arquetipo-, ou (2) mudança estratégica – transformações estruturais ou sistêmicas que conduzem à mudança de

arquétipo conduzindo a um novo arranjo estrutural e conseqüentemente, à mudança de valores, crenças e do esquema interpretativo atual (HININGS; GREENWOOD, 1988).

4.5.3 Comunicação visual e estratégias de *marketing*

O terceiro grande fator de mudanças ocorridas na Hiperfarma, segundo os entrevistados, foi o que se convencionou chamar aqui de comunicação visual e estratégias de *marketing*.

A antiga logomarca da rede foi reformulada e com ela toda a comunicação visual interna das lojas foi modernizada (vide Anexo 2). A figura do mascote, hipopótamo, que aparecia na antiga logomarca, foi retirada. A partir do momento da reformulação, o hipopótamo ganhou outras “funções”, na parte interna das lojas, como exposição de produtos, material promocional de *merchandising*, divulgação de produtos de marca própria da rede e exposição do preço dos produtos dentro da loja. Enfim, o hipopótamo deixou de ficar na fachada das lojas e ganhou espaço no promocional interno para divulgação dos produtos dentro da loja, no material impresso da rede e na internet.

Em paralelo com a reformulação da logomarca e da padronização da comunicação visual das lojas da rede, surgiram as primeiras campanhas publicitárias da rede, utilizando divulgação das promoções em jornais (tablóides), *banners*, material promocional interno, decoração da loja, divulgação da promoção em campanhas de televisão e carros de som.

Para muitos associados, a padronização do *layout* das lojas e a reformulação da logomarca da rede se configura na mudança mais importante ocorrida na Hiperfarma. Diversas afirmações confirmam:

“Olha, eu posso dizer para você uma que ficou muito clara, que foi a mudança do layout, né? Fizemos nova cara, basicamente o que eu acho que este último ano agora, mudança foi de fachada de loja porque não estavam todas... comunicação visual. Isso aí para nós foi a coisa que mais marcou. E a entrada efetiva na mídia televisiva, isso foi... Porque a gente vinha pingando. De um tempo para cá a gente está efetivamente dentro da mídia. Isso aconteceu neste último ano”.

“Para mim foi a mudança da marca. aquela marca do hipopótamo, tal. Apesar de que não estão todas as lojas padronizadas do jeito que a gente quer, mas a hora que estiver todas do mesmo jeitinho...”.

“Que tenha marcado foi a mudança, o novo *layout* das lojas e o início de propaganda na Rede Globo. E também... (pausa) foram três coisas: essas aí e também um filtro que houve de realmente cobrar mais só ficarem as lojas que realmente honrem seus compromissos com fornecedor, que atendam bem, que conservam a imagem da loja, o *layout*, então isso daí também fez muita diferença e garantiu um respeito maior”.

As campanhas de *marketing* conjunto são realizadas uma vez por mês. O tablóide e a mídia televisiva (normalmente inserções na Rede Globo) são os principais canais de divulgação dos produtos em promoção no mês. Todo mês há um tema, que é trabalhado na divulgação da campanha (exemplo: em dezembro – Natal; janeiro – verão; fevereiro – carnaval, e assim sucessivamente) e na decoração da loja, que é feita por uma empresa terceirizada para toda a rede. As ações de *marketing*, sem dúvida, garantiram o fortalecimento da marca e o crescimento no mercado maior do que a média do setor.

4.6 RELAÇÕES DE PODER

A associação cooperativa está classificada pela Escola Comportamental como um sistema participativo, que é totalmente descentralizado, democrático e aberto, no qual o sistema de comunicações é intenso, envolvente e aberto.

A respeito do tipo de autoridade, quando se observa apenas o organograma da associação, poderia dizer-se que se trata de uma organização centralizada, já que a diretoria é soberana e centralizadora do poder de decisão dentro do grupo. Entretanto, a Hiperfarma é constituída por diversas empresas, com proprietários distintos, que possuem direito igual de voto para a tomada de decisões dentro da rede. Neste sentido, a figura do presidente muitas vezes funciona apenas como um mediador nos debates e tem participação praticamente igual aos demais. A divisão, a criação e a crítica às atribuições ficam totalmente a cargo do grupo (assembleia ou comissões, dependendo do caso). Assim, o estilo de liderança é liberal e se trata de

uma organização descentralizada.

As assembleias com os associados têm um enfoque participativo, em que se permite a discussão do grupo e um aprimoramento dos processos e das estratégias em curso. Assim, é possível que decisões tomadas, metas ou planejamentos sejam revistos conforme a reação do mercado. Uma das principais vantagens deste tipo de sistema é que permite a participação efetiva dos empresários, que somados tendem a ter uma percepção mais clara do mercado, o que proporciona, neste aspecto, certa vantagem competitiva para a rede Hiperfarma.

“Força só se for no sentido financeiro. No sentido político. Não, não!!! Força política dentro da rede ninguém tem mais do que outro. É padrão. Porque senão fica desigual, né? Não tem. E nem é permitido esse tipo de coisa, senão fica uma coisa esquisita, eu vou exigir que você faça lá dentro da rede uma coisa que você não tenha condição de fazer. Não existe ninguém melhor do que outro não. É tudo igual”.

“Não, porque a rede não deixa acontecer. Eu não tenho percebido que alguém tenha uma influência sobre o outro lá dentro da própria rede, não. Pode influenciar em idéias boas. Aí ele aumenta o prestígio dentro da Hiperfarma, eles mostram o trabalho que a pessoa está desenvolvendo. O próprio presidente fala: “olha, Fulano lá está fazendo tal trabalho, dá uma conversada com ele que... para dar uma ajuda na tua loja, ou passa na loja do Fulano lá para ver como é que a loja dele é. Veja na loja do Fulano. A loja do Fulano é bonita. Isso acontece, porque é um estímulo para você crescer. E tem vez que ele fala: “olha, escuta, vocês estão agindo lá para baixo, estão puxando o trem para baixo, então, acordem, tal”. Dentro da rede não tem. Eu acho que... Até hoje eu não vi o presidente dar preferência para o João, o Pedro, não vi dar preferência para ninguém”.

Porém vale ressaltar que, na prática, alguns entrevistados admitem que há relações de poder presentes na conduta das ações dentro da rede. Quando questionados sobre a existência de farmácias com mais força do que outras dentro da associação, as opiniões novamente se dividiram. Cerca de metade dos entrevistados afirmou não existir nenhum tipo de desigualdade de força, em virtude dos princípios do associativismo de participação e direito a voto. Porém a outra metade admite que há, não exatamente farmácias, mas pessoas que exercem certa influência sobre os outros. Esta e algumas outras afirmações dos entrevistados levou identificação de um “núcleo” de farmácias, com dirigentes líderes de opinião. Tal suspeita será confirmada mais adiante, na parte III da análise dos dados, onde a estrutura da rede permitiu a **identificação de alguns atores mais centrais ou periféricos. Ao serem questionados**

sobre o poder de influência maior de algumas farmácias, os depoimentos divergiram, conforme pode ser observado:

“Farmácia em si eu acredito que não muito, existem pessoas com poder de influência maior. Às vezes tem pessoas na associação que decidem mais do que uma farmácia que tem um potencial de venda muito menor do que uma farmácia com um potencial grande. É mais pela pessoa. (...) Por mais que a proposta seja que todo mundo seja igual, a gente sabe que alguém tem que ter um pouco mais de influência”.

“Não vou dizer que não tenha. Existe sim. Normalmente as farmácias *top*, digamos que tenha um nível mais alto de conhecimento, elas sempre influem mais nas decisões, porque elas têm sugestões. Sempre a pessoa que, por exemplo, nós temos proprietários hoje com quatro lojas. Temos uma boa parte com duas lojas. São pessoas que realmente tem um know-how maior, que podem trazer muito mais coisa dentro da rede do que uma pessoa que tenha uma farmácia pequena, né? Isso tudo é importante, isso influencia sim”.

“Uma não, mas eu acho que tem um grupo que apóia muito. Vamos dizer de 60 acho que tem umas 30 que conversam primeiro com eles, se eles falarem que faz, o resto acaba aceitando”.

4.7 ISOMORFISMO COERCITIVO

A análise dos processos de isomorfismo na rede será dividida entre as três classificações de DiMaggio e Powell (1983). Porém vale ressaltar que estas três formas de isomorfismo são vistas como tipos ideais, conforme destacam os autores, e a separação entre os três tipos é analítica e não necessariamente empírica. A dificuldade de se separar e analisar deve-se ao fato de que um fenômeno pode eventualmente ser decorrente de mais de um dos tipos de isomorfismos.

O que se pode verificar com relação às pressões no ambiente da Hiperfarma é que elas possuem suas origens num componente muito claro: o Estatuto da Associação (Anexo 12). Por meio das entrevistas gravadas, levantou-se quais são as regras que vigoram sobre cada organização da rede em estudo, quais são as origens dessas regras e qual o posicionamento de cada um dos atores diante das mesmas. Houve uma unanimidade.

“Tem. A primeira regra é seguir as normas do estatuto. Sempre seguir as normas dadas pela vigilância sanitária. Então, nós temos até a fiscalização dentro da Hiperfarma até em relação ao livro do psicotrópico, em relação ao atendimento, o lado ético. Nós temos que trabalhar desta forma. Até mesmo porque um que esteja trabalhando errado coloca em risco o nome da rede. E um dos pontos fortes também que eu não falei que é tão óbvio que não

precisaria nem comentar é o fortalecimento da marca. Então, isso não tem nem o que comentar. Nós temos o conselho de ética, até que no momento o diretor seria o Klaus que é farmacêutico também”.

“Tem um estatuto da Hiperfarma, e você tem que fazer o que está nele. Você tem que acompanhar as eleições, as assembleias, você tem que participar pelo menos uma vez por mês, você tem que estar presente na Hiperfarma, na sede. Você tem que participar dos treinamentos, então é isso aí [...] Obedecer! Obedecer [risos –pausa] Que nem eu. Eu tive que me adaptar. Eu tive que me adaptar. Eu antes pensava sozinho, aí hoje eu não posso mais pensar sozinho. Então, eu tive que me adaptar ao estatuto, cumprir com o trabalho que existe dentro da Hiperfarma”.

A partir dessas afirmações, foi possível constatar que o estatuto da associação está totalmente institucionalizado entre os associados, que conhecem as normas de procedimentos e sabem as eventuais sanções que decorrem dos “desvios de conduta”. O estatuto funciona dentro da associação como um elemento regulador do comportamento dos associados, bem como um instrumento de “proteção” das normas da associação, uma vez que para todo ato de infração já está estabelecido um tipo de punição, que pelo estatuto pode ser considerada falta leve, falta média e falta grave. A forma como a organização se relaciona com seus associados deve ser a mais clara e transparente possível e, para isso, é fundamental que todos tenham conhecimento sobre os procedimentos da associação, principalmente no que se refere ao estatuto.

Pode-se perceber, pelas respostas à entrevista, que o estatuto é um instrumento central de fiscalização da conduta dos associados, bem como de respaldo para punições de eventuais “desvios”, o que confirma o que propõe Berger e Luckmann (1967), quando ressaltam que a institucionalização ocorre pela “tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”, que são sempre compartilhadas, acessíveis a todos os membros do grupo social implicando, além disso, a historicidade e o controle. As instituições, pelo simples fato de existirem, “controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canaliza em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis” (BERGER; LUCKMANN, 1967, p. 80).

Como em uma associação cada associado continua proprietário de seu estabelecimento e assim tem autonomia para ações individuais, foi possível enxergar o

estatuto também como um elemento “protetor” da imagem da rede Hiperfarma no mercado, não permitindo que um associado prejudique o restante, uma vez que todos carregam a marca da mesma empresa na sua fachada.

“É eles orientam, escuta, você está agindo desta maneira, você está errado tal, tal e tal, então sempre nas assembléias acontece alguma orientação. Só que veja bem, quando a gente vai para as assembléias, ele não fala o João está errado, o Pedro está errado, o Frederico está errado. Ele fala: “olha o chapéu, lá vai o chapéu, então, para quem servir, vai...”. e daí ele começa, né? Então, você sabe, para quem é o chapéu, né? Às vezes o cidadão se manifesta, né? [risos]. Se entrega...Se entrega! [risos] aí já foi, né?”

Conforme determina o art. 16^o do estatuto da associação, “as infrações serão apuradas em regular processo administrativo disciplinar, com aplicação de punição, apurada consoante a gravidade e/ou reincidência da infração, com as seguintes sanções: a) advertência escrita; b) advertência escrita com aplicação de multa; c) eliminação do quadro social” (HIPERFARMA, 2002).

O art 18^o do estatuto soma os art 16^o e 17^o, classificando as sanções e advertências da seguinte forma: a) em caso de falta simples, será aplicada pena de advertência; b) em caso de falta média, pena de advertência com aplicação de multa; c) em caso de falta grave, a pena será a exclusão do associado; d) nos casos de reincidência, na hipótese de falta simples e/ou média, poderá ser aplicada a pena relativa à falta grave. A reincidência cessará no período de um ano após a decisão que deliberou acerca da sanção.

Vale ressaltar, ainda, que as determinações do estatuto, amplamente reconhecidas pelos associados como elemento fundamental para a regulação do comportamento, consistem em normas de conduta e disciplinares, que são necessárias para a atuação no setor varejista farmacêutico, no que concerne também aos aspectos de legislação. O estatuto exerce uma pressão para que todas as farmácias estejam em conformidade, o que reforça a afirmação de DiMaggio e Powell (1983) sobre o isomorfismo coercitivo.

Tais determinações estatutárias parecem corroborar também com o que afirma Scott (2001), que as instituições impõem restrições ao definir as fronteiras legais, morais e culturais que diferenciam as atividades legítimas das ilegítimas,

provendo proibições e controle para a ação. Vale destacar que esta resposta de uso do estatuto para contornar problemas organizacionais deve ser vista com cautela, uma vez que podem acontecer casos considerados extraordinários, emergentes e urgentes, conforme a situação do associado, do ponto de vista da necessidade de recursos, por exemplo.

Com relação ao papel “fiscalizador”, fica a cargo da supervisora de loja, que é uma pessoa encarregada de visitar, sem aviso prévio, todas as lojas duas vezes por mês e escrever relatórios sobre todas as irregularidades que eventualmente encontrar, como atendentes da farmácia sem o guarda-pó, sem crachá, tablóide sem a adequada exposição, ausência da decoração temática do mês na loja visitada.

Ao se analisar o isomorfismo coercitivo, não pode-se deixar de verificar quais são as forças que atuam na direção da padronização das ações. Além do papel da supervisora de loja, que possui um caráter coercitivo em sua atuação, é possível identificar outras formas de ações que são somadas a esta padronização de comportamento, como a força dos líderes e da aceitação das decisões da diretoria ou da maioria, e a influência que as amizades exercem sobre as decisões tomadas, conforme depoimento de um dos associados:

“Acaba tendo que acatar. Isso é obrigado porque no associativismo como eu já te disse já não tem espaço para o individualismo, né? Então, a pessoa que infelizmente divergiu em um assunto; a gente tenta fazer a pessoa entender que isso é bom para ela, para ela tentar abraçar essa idéia também”.

A força estabelecida entre os ‘líderes de opinião’ faz com que os atores denominados aqui como mais dependentes tenham que acatar e seguir o que vier para ‘votação’ em assembléia. Pode-se perceber que algumas relações de poder se manifestam nestas situações, ainda que de forma não explícita, pois decorre de contatos pessoais entre os associados.

As respostas estratégicas defendidas por Oliver (1991), em função das pressões ambientais, classificadas em aquiescência, compromisso, esquivança, desafio, manipulação, parecem, na rede em estudo, resumir-se em aquiescência para todos os

atores que não fazem parte deste núcleo de 'líderes formadores de opinião', uma vez que parece não haver espaço e nem permissão para negociações ou resistências que fujam dos padrões institucionalizados pela rede.

4.8 ISOMORFISMO MIMÉTICO

A participação de pequenas empresas em redes tem sido vista recentemente na literatura sobre essas empresas como uma das formas mais eficientes de diminuir suas dificuldades/obstáculos em ambientes competitivos. Segundo o Sebrae (2005), a taxa de mortalidade das pequenas empresas pode chegar em até 73% para os três primeiros anos de empreendimento. Percebe-se assim a enorme dificuldade de manter-se no mercado por parte dos pequenos proprietários de negócios independentes. Por outro lado, no setor de *franchising*, 92% de novos empreendimentos sobrevivem após os primeiros cinco anos, o que destaca a importância das associações de empresas do setor varejista como uma alternativa para se conseguir maior competitividade de mercado, possibilitando o crescimento diante de um ambiente altamente competitivo. Nesse contexto, o associativismo e a configuração em rede entre organizações se tornaram especialmente atraentes ao permitirem inúmeros benefícios, como aumento da aprendizagem e da vantagem competitiva nas organizações participantes.

Os empresários da rede Hiperfarma já perceberam esta tendência. Tanto que já adotaram o sistema de associação e destacam as vantagens adquiridas após se associarem e o crescimento acima da média de mercado. Outras associações de farmácias são o principal canal de imitação da Hiperfarma, conforme se pode perceber pelos depoimentos. A adoção do associativismo e de outras redes de farmácias como espelho é, para a maioria dos entrevistados, uma resposta às incertezas ambientais do setor farmacêutico, o que corrobora com o que foi destacado sobre o isomorfismo mimético por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000).

A Agafarma, associação que atua no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina,

se constitui no principal ‘espelho’ da Hiperfarma para a maioria dos entrevistados, moldando as estratégias e as inovações na associação, conforme pode-se observar a seguir:

“Hoje a gente tem se espelhado muito em uma rede do RS que em termos de associativismo ela é hoje a *topline*, top de linha vamos supor assim, que é a rede Agafarma, com sede em Porto Alegre. Essa rede ela tem 200 e poucas farmácias já. Ela já está num nível muito avançado. Os diretores, esse corpo de diretores eles são remunerados. O nosso não é remunerado. Então, o que acontece, não que eles não tenham compromisso, porque eles têm, eles batalham, mas eles não estão aqui, entendeu?”

“Olha, aqui em Curitiba não, nós temos uma rede que ela é padrão. É em Porto Alegre. *Agafarma*. Agafarma porque ela já começou há muito tempo, né? O pessoal lé pegou muito sério. São 280 lojas se não me engano. No estado inteiro. Ela cobre o estado inteiro. Aquela lá é um padrão, eles têm um profissionalismo muito grande. A gente pega tudo o que for possível, o que for possível, principalmente em termos organizacionais, né? A gente se espelha muito neles. E tenta trazer, como é que se faz um cartão de crédito, como se faz compras, como se faz uma série de ... é difícil até dizer para você do que se trata, mas nós pegamos muita coisa deles. Inclusive nós ficamos lá três dias lá fazendo treinamento com eles. Em Porto Alegre. Na Agafarma”

Vale lembrar que nem todos os entrevistados pensam desta forma. Alguns dizem que a Hiperfarma não possui nenhuma organização na qual ela se espelha e outros ainda afirmam que este é um processo intrínseco, de um associado para outro somente e que não acontece com as empresas de fora da rede Hiperfarma.

“Nenhuma. Ela se espelha em nada. Se espelha em si própria. Se tem algum dos nossos diretores que se inspira em alguma coisa, eu já sou contra isso. Vamos supor assim, os nossos diretores, não é eu porque eu nunca fui na Agafarma na minha vida, mas eles já foram. Eu me nego a ir e eu não vou. Eles me conhecem, eu sou um peçoço-duro. rapaz. Então, vamos supor, às vezes é necessário você ver como é que está andando os outros. E chegamos a várias conclusões que nós estamos indo mais depressa do que eles”.

“Eu posso te dizer em quem nós nos espelhamos, sempre nas lojas que vão melhor, né?”

A busca pelas inovações de gestão dentro da rede é considerada por muitos atores como elemento central para chegar-se à tão almejada vantagem competitiva. O que se percebe é que estas inovações normalmente vêm de organizações externas ao contexto de Curitiba e região. O ambiente de referência para os associados da Hiperfarma é o nacional e a disseminação de idéias se concretiza a partir da participação da Hiperfarma em simpósios, congressos, palestras, de onde o representante da Hiperfarma traz as novidades já aplicadas em outras associações de farmácias para dentro da rede. Esses encontros normalmente acontecem por meio da

FEBRAFAR.

Até mesmo dentro da rede, entre os próprios associados, pode-se verificar algumas organizações que, por serem mais inovadoras, exercem algum exemplo e servem de ‘espelho’. Muitas vezes, o projeto não é aprovado em primeira instância na assembléia e acaba sendo adotado apenas pelas farmácias que elaboraram a proposta. A partir do momento em que as outras farmácias verificam que os resultados foram positivos, muitas acabam visitando os ‘inovadores’ e adotam posteriormente. A afirmação a seguir é um exemplo:

“Os bons exemplos sempre exercem força. Não sei se você está vendo estes enfeites que tem na farmácia. É que todo mês nós fazemos. É uma coisa que nós fazíamos nas nossas lojas e daí, depois começou também outras Hiperfarmas a fazerem. Nós fazemos. São José dos Pinhais já fazia também. E daí passou também a fazer o Portão; aí foi uma coisa que nós levamos para a sede e hoje tem em todas as lojas. Então, as influências boas elas são muito mais fortes do que as más, porque tudo o que dá resultado é copiado.”

4.9 ISOMORFISMO NORMATIVO

As associações são entidades constituídas de pessoas, dirigidas por uma diretoria eleita, cujas funções estão subordinadas à vontade coletiva e democrática de seus associados e cristalizadas em seus estatutos, aprovados em Assembléia Geral. Este princípio está garantido pela Constituição Federal, no inciso XVIII, do artigo 5º: “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

Por não terem fins lucrativos, as associações não podem conceder ganhos ou vantagens patrimoniais a seus associados. Como sociedades civis que são, para existirem legalmente, deverão registrar seus estatutos, de acordo com a Lei 6015/73: art. 120. O registro das sociedades, fundações e partidos políticos consistirá na declaração, feita em livro, pelo oficial, do número de ordem, da data de apresentação e da espécie do ato constitutivo, com as seguintes indicações: (1) a denominação, o fundo social, quando houver, os fins e a sede da associação ou fundação, bem como o tempo de sua duração; (2) o modo por que se administra e representa a sociedade, ativa

e passivamente, judicial e extrajudicialmente; (3) se o estatuto, contrato ou compromisso é reformável, no tocante à administração, e de que modo; (4) se os membros respondem ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais; (5) as condições de extinção da pessoa jurídica e nesse caso o destino do seu patrimônio; (6) os nomes dos fundadores ou instituidores e dos membros da diretoria. Com o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), a associação já poderá abrir conta em banco, emitir nota fiscal, comprar e vender, inclusive imóveis em seu nome, e realizar todas as operações permitidas a uma empresa legal.

A associação é uma ação privada, visando ao bem comum. Por isso ela está imune à tributação. As áreas previstas para a imunidade, de acordo com a Constituição Federal (art. 150), são a educação e a assistência social. As associações podem também conseguir isenção de contribuição empresarial para a Previdência, caso obtenham “certificado de fins filantrópicos”, devendo ser declaradas de “utilidade pública”. Funda-se uma associação para solucionar problemas concretos. Portanto uma associação deve ser um instrumento que viabilize soluções eficazes em que a participação e a democracia estejam presentes em todas as ações, como acontece na rede Hiperfarma.

O motivo primordial de fundar-se uma associação é porque, somando esforços, dinheiro, equipamentos, vontade e desejo de várias pessoas, tudo fica mais fácil, mais barato e possível de ser realizado. Na Hiperfarma esses aspectos são bem visíveis e apontados pelos associados da rede.

Vale ressaltar que a institucionalização de ações dentro da Hiperfarma delimita a forma como cada ator atua, as conseqüências das ações, o claro resultado de eventuais desvios de comportamento, bem como a demarcação de papéis de cada um dos atores da rede. O papel da administração central é essencial para garantir a legitimidade, a institucionalização de práticas organizacionais destacadas no estatuto da associação, assim como também lhe impõem algumas responsabilidades próprias de sua posição na rede, como a negociação com fornecedores, a convocação de

assembléias com os associados, a elaboração do planejamento da empresa e a fiscalização de que as decisões tomadas estão realmente sendo adotadas por todos os associados. Diversos depoimentos confirmam:

“O papel da rede Hiperfarma é o de propiciar recursos para que ela possa se desenvolver. A Hiperfarma ela não pode pegar uma farmácia e carregar nas costas do seu próprio desenvolvimento. Então, ela pode disponibilizar as ferramentas. Agora, é importante que o dono da farmácia, ele seja empreendedor. Não consigo identificar... tudo aquilo que nós estamos proporcionando de bom que ele pegue estas ferramentas para construir um palácio, um castelo. Para a gente padronizar esta fachada já é difícil. Alguns criaram resistência, então teve que ir meio que no empurrão, né?”

“O papel é fundamental é treinamento. É botar todo mundo em um nível de conhecimento igual. Tanto é que este ano nós já tivemos uma porção de cursos, não sei te informar quantos, inclusive agora estamos fazendo só para balconistas. Você nunca sabe nada, está sempre aprendendo, um eterno aprendiz, então, o que nós tentamos fazer é trazer treinamentos, trazer palestras, botar o associado em um nível igual. O objetivo da Hiperfarma é deixar todo mundo com o mesmo padrão, o mesmo nível, por aí”.

“O papel da Hiperfarma é (pausa) o papel da Hiperfarma é dirigir o grupo inteiro, é seguir uma meta traçada. Isso é o que é a Hiperfarma. Por exemplo, se você deixar um navio sem capitão fica á deriva. Desde o início só houveram ajustes e adaptações.uma atrás da outra. Se você entrar na Hiperfarma e não acompanhar, você pára e fica. Então, foi feito um monte de ajustes. Ajustes técnicos, ajustes eletrônicos, ajuste de compra, ajuste ... que nem nós estamos mudando a logomarca, você está vendo, então é um ajuste também, vamos mudar lá fora, vamos mudar aqui dentro para todas elas ficarem igualzinhas”.

A lógica do apropriado é definida a partir de papéis socialmente institucionalizados dentro do contexto da rede, direcionando o comportamento dos associados da Hiperfarma, que, a partir do momento que assumem um papel social na estrutura da rede, assimilam valores e normas compartilhadas que servem de base para atingir metas estabelecidas por tais papéis. Entre os valores legitimados pelos atores da Hiperfarma, pode-se destacar a dependência mútua, especialmente as parcerias com fornecedores e entre os próprios integrantes da rede, que possuem a visão compartilhada de cooperação e crescimento mútuo para melhor competitividade de mercado. Algumas afirmações confirmam:

“Hoje nós dependemos um do outro. Porque se um começa a roer a corda, aí começa a ficar complicado para a organização toda. Hoje nós dependemos um do outro. Por isso que sempre em assembleia é pedido muita colaboração com os parceiros, que são os fornecedores, nossos. O presidente sempre fala: “olha os parceiros, olha os parceiros”. “dê preferência nos parceiros”. “eles trabalham com vocês, então...””

“Eu acho que é uma troca, na verdade. Nós precisamos tanto da rede quanto a rede precisa de nós. Então, se não for assim, não existe cooperativismo, não existe associativismo. Tem que ser assim. Então, da mesma forma que a nossa fidelidade com os parceiros, a nossa forma de trabalhar, que fortalece e acaba criando um respeito em relação à sociedade, em relação aos nossos clientes, fortalece a marca para os outros e para a sede. A sede também com suas negociações, com os tablóides e padronizações também nos ajuda a crescer, então...”.

A maioria dos entrevistados aponta a existência da Hiperfarma não somente como um fator de vantagem comercial (conseguir barganha de preço), mas principalmente como algo vital para sua sobrevivência. Ao serem questionados sobre o que seria de sua farmácia sem a participação na Hiperfarma, as respostas apontam uma ligação visceral com a associação, até mesmo não se permitindo imaginar sua sobrevivência no mercado sem essa relação.

“Eu teria talvez mais cinco anos de vida. Mesmo com tantos anos de mercado eu teria talvez, talvez, trabalhando bonitinho como a gente trabalha eu teria talvez mais cinco anos de vida. Depois disso eu estaria, talvez, já decretado meu enterro. A parceria é muito, muito importante”.

“Olha, eu acredito que se não houvesse a Hiperfarma com certeza eu não teria uma condição comercial que eu tenho hoje, que é muito favorável, vantajosa. A estratégia de *marketing* minha teria que ser totalmente repensada porque individualmente eu não conseguiria fazer algumas coisas que hoje a rede faz. Mídia televisiva. Tablóide até poderia fazer, mas a um custo maior. E outros trabalhos também como treinamentos que eu não teria. Teria que depender de alguma empresa que forneça algum treinamento, talvez alguma distribuidora. Coisa assim. Dentro da rede eu tenho esse treinamento”.

“É difícil. É difícil de dizer. Como eu comecei falando para você: eu não teria as mesmas condições comerciais que eu tenho. Ela sobreviveria, mas com muita dificuldade, porque é como eu disse para você a condição comercial é que pesa muito, a entrada de mercadoria na minha loja. Eu não teria, por exemplo, condição de fazer tablóide, porque se fosse para fazer, pesaria. No padrão que nós temos. Eu não teria condição de comprar essas mercadorias para fazer esse tablóide de ofertas. Minha compra é muito pequena. Eu não entraria em uma televisão, não teria uma marca. Começa por aí. Eu seria a farmácia do seu Fulano”.

Outro valor que se destaca entre os atores da rede é a necessidade de maior profissionalização. Seguramente este valor iniciou sua disseminação a partir da entrada da Hiperfarma na Febrafar, que para a maioria dos associados foi o principal marco da mudança da Hiperfarma e um dos principais responsáveis pelo crescimento de participação de mercado obtidos pela rede nos últimos anos e também identificada como a principal mudança que aconteceu na associação.

“A grande mudança? Foi a entrada da Hiperfarma na FEBRAFAR, isso acho que faz questão de um ano, um ano e meio. Aí foi ... como se diz, o choque mesmo, que mostrou que você tem que ser mais organizado. Organização! A organização mudou bastante, entrou a parte ... que você tem que ser muito profissional, inclusive os teus colaboradores tem que ser bem profissionais”.

“Abriram a cabeça para a necessidade de profissionalizar a gestão do negócio. Então, isso foi um ponto muito importante porque a palavra chave que começou a gerir tudo o que acontecia era “profissionalizar”. Não ser amador nas tomadas de decisões, embora a gente ainda acabe sendo, ainda, algumas vezes. Até porque o processo é meio difícil”.

Consegue-se perceber que há um esforço coletivo em torno do valor profissionalização, que parece já estar institucionalizado entre os integrantes. Há uma preocupação em fazer as coisas com profissionalismo, buscando sempre a melhoria das ações, destacando sempre a capacidade de aprender com a experiência.

O isomorfismo normativo se propaga pelos atores da rede por meio das palestras, cursos e encontros ministrados pela FEBRAFAR, ou ainda pelos treinamentos internos da rede, planejamento estratégico conjunto ou por troca de experiências mútuas. Os treinamentos são vistos como a principal forma de profissionalizar.

“Em atendimento gente precisa melhorar. Não vou te dizer que é o melhor não. Hoje a gente precisa melhorar sim, tanto que nós já estamos fechando um programa de treinamento com um laboratório. Ele vai proporcionar um treinamento para os nossos atendentes que vai começar agora em novembro e termina em outubro do ano que vem. Então já temos programados os treinamentos até o final do ano que vem”.

Com relação ao fator troca de experiências, nota-se que há, por parte dos associados, uma intenção de interagir mais, pois a maioria percebe que este é um fator de grande aprendizado e coesão do grupo, fortalecendo também o comprometimento e

as amizades entre os associados. Diversos atores destacam a importância do fator de aprendizagem entre as organizações do campo, prática que pode incrementar também o capital social do grupo e, conseqüentemente, a cooperação entre seus integrantes.

“O que tem de projeto para 2005 que eu sei que já tem para 2005 é a maior aproximação de todas as lojas, o que não acontece hoje ainda. Então, eles querem aproximar todas as lojas, querem tornar todo mundo conhecido um do outro. Eles querem que um fique conhecido do outro. “Ó, aquele lá é o João, aquele é o Frederico, aquele é o Antônio, é a Maria, e a Beatriz”. Eles querem isso. Querem bastante união. Ainda não acontece. Porque as reuniões são muito esporádicas. Então, o que precisa, o que o pessoal quer mesmo é deixar todo mundo mais unido. Cada vez mais unido”.

A identificação dos aspectos levantados por esta parte da análise dos dados foi confirmada pela análise dos dados parte II (análise da estrutura da rede) e pela análise dos dados parte III (análise da adoção de estratégias pelos associados da Hiperfarma).

5. ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II

A segunda parte da análise dos dados se baseia nas respostas dos atores da rede ao questionário fechado (vide Anexo 5) sobre as relações existentes entre os atores. Estes resultados permitiram verificar a estruturação da rede Hiperfarma, composta por 40 organizações e possibilitaram o tratamento dos dados por meio da utilização do *software* UCINET, estruturado por Borgatti, Everett e Freeman (2002). A utilização do referido *software* permitiu a análise quantitativa das variáveis relacionadas a forma de estruturação da rede por meio de matrizes.

Na metodologia de análise de redes, todos os dados são descritos como matrizes. Segundo Borgatti e Everett (1999), embora os resultados de alguns procedimentos possam refletir uma linguagem mais comumente associada com relações e redes, é extremamente importante para o usuário manter uma visão “centrada em matrizes” dos dados. Todos os dados do UCINET são descritos como coleções de matrizes. Assim, entender como gráficos, redes, relações, hipergráficos e todas as outras entidades da análise de redes são representadas é essencial para o uso eficiente e sem problemas do sistema.

Segundo a teoria de análise de redes, grafo G é um conjunto de pontos, também chamados nodos ou nós, ligados entre si por linhas, também chamados arcos. O conjunto de nodos é designado genericamente como $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ e o conjunto de arcos é designado por $U = \{U_1, U_2, \dots, U_n\}$, sendo portanto a notação genérica do grafo $G = (X, U)$. A teoria dos grafos estuda os conjuntos de nodos e as relações entre eles. Uma matriz que descreve as relações entre um grupo de pessoas pode ser facilmente convertida num grafo de nodos conectados por arcos (DEGENNE; FORSÉ, 1999).

Vale destacar que para análises baseadas em metodologias computacionais, as matrizes são mais úteis e amplamente utilizadas, sendo a representação primária para a maioria dos *softwares* de análise de redes sociais, como o UCINET, que foi utilizado

no presente trabalho. Convencionou-se a utilização de códigos para identificação dos atores da rede, conforme Quadro 7. Esta codificação será utilizada para os demais construtos de estruturação da rede e, daqui por diante, em todos os gráficos, matrizes, quadros, tabelas e dendogramas gerados pelo *software*.

QUADRO 7 - CODIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA REDE HIPERFARMA

1. (AC) Hiperfarma Administração Central
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri
7. (BT) Hiperfarma Batel
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3
11. (CE) Hiperfarma Centro 1
12. (CN) Hiperfarma Centro 3
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico
14. (CC) Hiperfarma CIC 1
15. (CI) Hiperfarma CIC 2
16. (GA) Hiperfarma Guabirota
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo
19. (PR) Hiperfarma Portão 2
20. (PT) Hiperfarma Portão 3
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi
26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra da Luz
27. (A N) Hiperfarma Antonina
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco do Sul 1
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco do Sul 2
38. (SJ) Hiperfarma São José dos Pinhais 1
39. (SP) Hiperfarma São José dos Pinhais 2
40. (SO) Hiperfarma São José dos Pinhais 3

Fonte: dados primários

Scott (2000) destaca que num grafo, o que importa é o padrão de conexões entre os nodos. A distância entre dois nodos em determinado grafo é igual ao número de arcos ligando estes dois nodos, ou seja, a unidade de medida da distância na teoria

dos grafos é o próprio arco. A distância geodésica é definida como o caminho mais curto entre quaisquer pares de nodos do grafo. O conceito de posição se baseia nas distâncias geodésicas do grafo.

A estruturação da rede, conforme já foi descrito anteriormente, é constituída pelos seguintes contrutos: (1) tamanho da rede; (2) grau de centralidade da rede; (3) densidade da rede; (4) razões do relacionamento; (5) base predominante das relações; (6) intensidade e importância das relações; e (7) atividades desenvolvidas em conjunto (pressão política, troca de informações, barganha de preços, atividades sociais e competitividade frente à concorrência).

Segundo Borgatti, Everett e Freeman (2002), o UCINET pode gerar saídas de dados que podem assumir cinco formatos básicos: (1) matizes resultantes de operações; (2) matrizes de vinculação (com *n-cliques*, *n-clãs* ou *K-plexes*); (3) listas diversas; (4) gráficos de classificação hierárquica, ou ainda (5) dendogramas.

A matriz primária, denominada de matriz de adjacência ou matriz social é representada por X. as linhas e as colunas indexam cada nodo do grafo equivalente (atores da rede social). Cada dado de entrada numa matriz constitui uma célula, denotada genericamente por X_{ij} , sendo o 'i' o índice da linha e o 'j' o índice da coluna. Caso não exista a relação entre determinado par de nodos, a célula de interseção recebe o valor '0', caso contrário (existe relação entre os dois nodos), a célula recebe o valor '1' (WASSERMAN; FAUST, 1999).

A existência de relações entre as organizações da rede em estudo pode ser observada pela matriz 1, que, segundo Wasserman e Faust (1999), pode ser denominada de matriz primária. A primeira questão do questionário de estruturação da rede (Anexo 2), reporta exatamente à construção da matriz primária, determinada pela resposta à seguinte questão: '... na listagem abaixo, favor indicar com quais organizações a sua farmácia se relaciona. Caso não exista relacionamento com alguma, deixe a linha em branco'. A Matriz 1 permite a visualização das relações entre os atores da rede.

MATRIZ 01 – MATRIZ PRIMÁRIA - RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES DA REDE

		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4							
		A	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C	C	G	H	N	P	P	S	S	U	U	V	V	A	C	C	I	I	I	P	P	P	R	R	S	S	S			
1	AC	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2	AG	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3	AV	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	AB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5	AX	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6	BA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7	BT	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
8	BI	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
9	BO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10	BQ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11	CE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
12	CN	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	CV	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	CC	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	CI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	GA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	HL	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
18	NM	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	
19	PR	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	PT	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	SC	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	SE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	UB	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	UE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	VT	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
26	VL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	AN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28	CO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29	CL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	IT	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	IP	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32	IR	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	
33	PB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34	PI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	
35	PN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	
36	RB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
37	RS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0		
38	SJ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
39	SP	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	
40	SO	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	

Fonte: dados primários da pesquisa

5.1 TAMANHO DA REDE

O tamanho ou ordem de uma matriz é definido, segundo Wasserman e Faust (1994), como o número de linhas e colunas desta matriz. Assim, uma matriz de i linhas e j colunas tem uma ordem de $i \times j$. Se a matriz possui número idêntico de linhas e colunas é denominada de matriz quadrada; caso contrário, é uma matriz retangular. A matriz quadrada é simétrica se $X_{ij} = X_{ji}$ para todas as células, conforme demonstrado na Figura 3.

FIGURA 03 – MATRIZ QUADRADA SIMÉTRICA 5 X 5

	1	2	3	4	5
1	1				
2		1			
3			1		
4				1	
5					1

	-	-	-	-	-
1	0	1	1	0	1
2	1	0	1	1	0
3	1	1	0	0	1
4	0	1	0	0	1
5	1	0	1	1	0

Fonte: Adaptado de Wasserman e Faust (1999)

Vale destacar que as organizações analisadas neste estudo são constituídas pela maioria, porém não pela totalidade das organizações que integram a rede Hiperfarma, uma vez que nem todas as organizações puderam participar da pesquisa. A rede Hiperfarma é composta por 61 organizações, destas 40 fizeram parte desta pesquisa.

TABELA 06 – TAMANHO DA REDE

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES:

		1	2	3
		Degree	NrmDegree	Share
1	AC	39.000	100.000	0.103
16	GA	36.000	92.308	0.095
15	CI	36.000	92.308	0.095
18	NM	22.000	56.410	0.058
40	SO	15.000	38.462	0.039
17	HL	12.000	30.769	0.032
25	VT	11.000	28.205	0.029
39	SP	11.000	28.205	0.029
19	PR	10.000	25.641	0.026
8	BI	10.000	25.641	0.026
6	BA	9.000	23.077	0.024
34	PI	9.000	23.077	0.024
20	PT	9.000	23.077	0.024
3	AV	8.000	20.513	0.021
5	AX	8.000	20.513	0.021
38	SJ	8.000	20.513	0.021
35	PN	8.000	20.513	0.021
2	AG	7.000	17.949	0.018
37	RS	7.000	17.949	0.018
12	CN	7.000	17.949	0.018
26	VL	7.000	17.949	0.018
31	IP	7.000	17.949	0.018
30	IT	7.000	17.949	0.018
7	BT	6.000	15.385	0.016
14	CC	6.000	15.385	0.016
21	SC	6.000	15.385	0.016
27	AN	6.000	15.385	0.016
10	BQ	6.000	15.385	0.016
28	CO	5.000	12.821	0.013
4	AB	5.000	12.821	0.013
9	BO	5.000	12.821	0.013
36	RB	5.000	12.821	0.013
11	CE	5.000	12.821	0.013
23	UB	4.000	10.256	0.011
32	IR	4.000	10.256	0.011
29	CL	4.000	10.256	0.011
13	CV	3.000	7.692	0.008
24	UE	3.000	7.692	0.008
22	SE	2.000	5.128	0.005
33	PB	2.000	5.128	0.005
DESCRIPTIVE STATISTICS				
		1	2	3
		Degree	NrmDegree	Share
1	Mean	9.500	24.359	0.000
2	Std Dev	8.617	22.094	0.000
3	Sum	380.000	974.359	0.000

4 Variance	74.250	488.166	0.000
5 SSQ	6580.000	43261.012	0.000
6 MCSSQ	2970.000	19526.627	0.000
7 Euc Norm	81.117	207.993	0.000
8 Minimum	2.000	5.128	0.000
9 Maximum	39.000	100.000	0.000

Network Centralization = 79.62% Homogeneity = 4.56%

Fonte: dados primários

Na Tabela 6, o tamanho da rede está indicado pelo número de relações, que podem ser verificadas pela coluna 1 (*degree*), que também é útil na localização dos atores centrais, uma vez que estabelece em grau decrescente quais atores da rede possuem maior conexão com outros. Assim, por exemplo, o ator 39 SP possui um *degree* 11, o que indica que ele se relaciona com 11 outros integrantes da rede. A coluna 2 (*nrmDegree*) indica o grau de centralidade de cada indivíduo dividido pelo número máximo possível de ligações, expressos em percentagem. Assim, por exemplo, o mesmo ator 39 SP possui um grau de centralidade de 28%; ele possui 11 de 39 relações possíveis dentro da rede.

O resultados apresentados na Tabela 6 indicam, então, que a Administração Central (ator 1: AD) é o ator com maior aproveitamento possível das relações, pois se relaciona com todas as outras 39 organizações da rede, possuindo o grau de centralidade de 100%. Em seguida, estão as organizações 15 (CI) e 16 (GA), ambas com 36 das 39 relações possíveis, o que resulta num grau de centralidade de 92%.

Um fato relevante a ser destacado é que a natureza da atividade da organização mais central da referida rede - a Administração Central (AC), pode implicar a existência de mais relações, uma vez que se dão de forma obrigatória, conforme já foi destacado anteriormente na parte I da análise dos dados.

Assim, ressalta-se que as graduações apontadas pela Tabela 6, apenas apontam a existência das relações entre os associados da Hiperfarma, não evidenciando aspectos como a intensidade e importância das relações, que serão tratados posteriormente. Vale lembrar que a representação gráfica de uma rede indica que alguns atores estão em contato com outros; porém esta representação não indica ‘como’ estes atores se relacionam. Destaca-se, assim, o desafio de se estabelecer o tipo de mensagem que está circulando nestas conexões.

Entre os tipos de ligações estudadas em análise de redes, Wasserman e Faust (1999) destacam a avaliação de uma pessoa por outra, transferências de recursos

materiais, associação ou filiação, interações comportamentais, movimentação entre lugares e *status*, relações formais e relacionamentos biológicos.

As relações entre atores de uma rede organizacional, e especialmente da rede em estudo, não se limitam a um fator econômico ou de obtenção de recurso; destacam, sim, a confiança, a interação, a legitimidade perante os demais, a amizade, a convivência e diversos outros tipos de envolvimento que ultrapassam a barreira estritamente “profissional”, especialmente por se tratar de uma associação, na qual cada um tem seu papel e sua participação.

5.2 DENSIDADE DA REDE

O cálculo da densidade é dado pela proporção do número de ligações observadas em relação ao número máximo de ligações teoricamente possível (GRANOVETTER, 1973). Foram encontradas efetivamente 378 relações de 1560 possibilidades de relacionamento entre os 40 atores, o que resulta em uma densidade de 0,2423 para a rede em estudo.

A partir desses resultados, foi possível concluir que a densidade geral da rede é relativamente baixa, uma vez que apenas 24,23% das relações se concretizam entre os associados. Vale ressaltar que a densidade geral da rede eventualmente pode não ser aplicada para todos os grupos que dela fazem parte. Assim, é conveniente um detalhamento no qual se possa correlacionar a densidade, a centralidade e a importância de cada integrante da rede no grupo, o que permitiu analisar e separar quais organizações integram os grupos de centro e periferia, conforme vislumbrado posteriormente.

A Matriz 2 permite a visualização do grau de importância do relacionamento para os integrantes da rede. Para a mensuração da importância da relação para os diversos atores da rede, coloca-se a seguinte questão: ‘Como você classificaria a importância do relacionamento com as seguintes organizações (com as quais mantém relacionamento)’, cujas possibilidades de respostas variavam num contínuo que

envolvia de sem importância até crucial.

MATRIZ 2 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
	A	A	A	A	B	B	B	B	C	C	C	C	C	G	H	N	P	P	S	S	U	U	V	V	A	C	C	I	I	I	P	P	P	P	R	R	R	S	S	S	S				
1 AC	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
2 AG	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
3 AV	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
4 AB	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
5 AX	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6 BA	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7 BT	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
8 BI	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
9 BO	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
10 BQ	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
11 CE	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
12 CN	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13 CV	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14 CC	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15 CI	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	2	1	1	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4			
16 GA	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	0	2	4	2	4	2	2	2	2	4	1	1	1	2	2	1	1	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4			
17 HL	5	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
18 NM	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19 PR	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20 PT	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
21 SC	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
22 SE	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
23 UB	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24 UE	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
25 VT	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
26 VL	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
27 AN	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
28 CO	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
29 CL	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
30 IT	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 IP	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 IR	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 PB	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 PI	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
35 PN	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	
36 RB	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37 RS	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 SJ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
39 SP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
40 SO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Fonte: dados primários

Uma das formas de verificar as organizações que fazem parte dos grupos de centro e periferia é por meio do da matriz de classificação centro/periferia, calculado pelo menu do UCINET *network/core/periphery/categorical*. A graduação da importância do relacionamento é dada pela Matriz 3 e pode variar em sua resposta de 1 a 5, para 1= sem importância, 2 = pouco importante, 3 = importante, 4 = muito importante e 5 = crucial.

MATRIZ 3 – INTENSIDADE DAS RELAÇÕES CENTRO/PERIFERIA

Core/Periphery Class Memberships:

- 1: AC AV AB AX BI BO CN CI GA HL CO CL PN SJ SP SO
- 2: AG BA BT BQ CE CV CC NM PR PT SC SE UB UE VT VL AN IT IP IR PB PI RB RS

Blocked Adjacency Matrix

		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	A	C	A	A	A	G	H	B	B	S	S	S	C	C	C	P	C	A	B	B	S	S	C	B	V	A	U	I	I														

composto pelas 24 restantes, que formam o grupo das organizações periféricas, AG, BA, BT, BQ, CE, CV, CC, NM, PR, PT, SC, SE, UB, UE, VT, VL, NA, IT, IP, IR, PB, PI, RB e RS. Vale a pena destacar que das 16 organizações que fazem parte do grupo central, pelo menos 7 são compostas por farmácias cujos proprietários são também diretores da associação, o que faz com que as relações entre estes sejam mais intensas, conforme pode-se observar na Matriz 4. Pode-se perceber, pela análise da matriz que a maioria dos integrantes centrais consideram importante o relacionamento (representado pelo número 3) com outros atores centrais, muitas vezes considerando muito importante (representado pelo número 4) ou ainda crucial (representado pelo número 5).

MATRIZ 4 – RELACIONAMENTO ENTRE OS ATORES CENTRAIS

		1	1	1	4	3	3	1	2	2	3						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	8	9	5	8	9	5
		A	C	A	A	A	G	H	B	B	S	S	S	C	C	C	P
1	AC	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	CN	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	AV	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	AB	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	AX	5	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	GA	4	2	2	2	2	0	2	2	2	4	2	4	4	1	1	3
17	HL	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	4	4
8	BI	3	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	BO	5	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
40	SO	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4
38	SJ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
39	SP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5
15	CI	5	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	0	1	1	3
28	CO	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3
29	CL	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
35	PN	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	0

Fonte: dados primários

A Matriz 5 demonstra o baixo grau de relacionamento entre os atores do grupo periférico, na qual é demonstrada que a maioria das relações estão concentrada no entorno de dois atores.

MATRIZ 5 – RELAÇÕES ENTRE OS ATORES PERIFÉRICOS

		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
		A	B	B	B	C	C	C	N	P	P	S	S	U	U	V	V
1	AG	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
2	BA	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
3	BT	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
4	BQ	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
5	CE	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
6	CV	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
7	CC	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0

8	NM	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
9	PR	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
10	PT	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
11	SC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	SE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	UB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	UE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	VT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	AN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	IP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	IR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	PB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	PI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	RB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	RS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: dados primários

Wasserman e Faust (1994) destacam três abordagens para análise da coesão de um subgrupo: a reciprocidade das relações, a acessibilidade dos atores (medida em distância geodésica e diâmetro) e a adjacência entre os atores (grau de conectividade). Estas três abordagens serão evidenciadas a seguir.

5.4 RECIPROCIDADE DAS RELAÇÕES

A coesão do grupo ou subgrupo pela reciprocidade indica que todas as relações indicadas pelos atores são mútuas, o que também pode ser chamado de clique. Segundo Wasserman e Faust (1999, p.254), “o clique de um grafo é constituído de um subgrafo completo com três ou mais nodos”.

Vale destacar que esta definição de clique restringe bastante a coesão da rede, uma vez que, se faltar uma única ligação, já não se consideraria coeso o grupo em questão. Diante deste problema, algumas modificações na definição de clique permitiram o surgimento dos conceitos de n-clique e n-clã, em que ‘n’ seria um valor de corte do número máximo entre dois atores de um subgrupo coeso. O n-clique permitiu a conceituação de n-clã, que, segundo Degenne e Forsé (1994), é um subgrafo de diâmetro menor do que n, mantendo, assim a possibilidade de ligação entre quaisquer atores, desde que os intermediários estejam dentro do subgrupo.

A reciprocidade de um ator no UCINET é medida pelo *symmetrize*, que permite a visualização da matriz de adjacência em sua equivalência simétrica,

suprimindo as relações não recíprocas. O *software* UCINET permite dois parâmetros para o *symmetrize*: no caso de um dos atores não confirmar a relação, ela pode ser ignorada (simetrização pelos mínimos) ou duplicada (simetrização pelos máximos).

Convencionou-se a simetrização pelos máximos, dada pela Matriz 06, pois, segundo a literatura, esta é útil para casos em que a possibilidade de reciprocidade não é de todo eliminada, como na rede em estudo.

MATRIZ 6 – MATRIZ DE RECIPROCIDADE DOS ATORES CENTRAIS – SYMMETRIZE

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		AC	AV	AB	AX	BI	BO	CN	CI	GA	HL	CO	CL	PN	SJ	SP	SO
1	AC	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2	AV	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3	AB	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4	AX	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
5	BI	1.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
6	BO	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
7	CN	1.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
8	CI	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
9	GA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
10	HL	1.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	1.000	0.000
11	CO	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000
12	CL	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
13	PN	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000
14	SJ	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000
15	SP	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	1.000
16	SO	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000

Fonte: dados primários

5.5 ADJACÊNCIA ENTRE OS ATORES

A adjacência de um ator é medida de acordo com o grau de conectividade de seus nodos. Assim, o *K-plex* pode ser definido como um conjunto, onde cada nodo é adjacente a todos os outros, sendo que k indica o número de exceções.

A matriz de vinculação, representada pela Matriz 7, mostra os cliques, n-cliques, n-clãs e k-plexes da rede, para k = 1.

MATRIZ 7 – MATRIZ DE VINCULAÇÃO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
	AC	AG	AV	AB	AX	BA	BT	BI	BO	BQ	CE	CN	CV	CC	CI	GA	HL	NM	PR	PT	SC	SE	UB	UE	VT	VL	AN	CO	CL	IT	IP	IR	PB	PI	PN	RB	RS	SJ	SP	SO			
1	AC	39	1	2	2	4	3	2	7	1	2	1	3	1	2	35	35	6	18	4	3	2	1	1	1	5	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	2	5	7		
2	AG	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	AV	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	AB	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	AX	4	0	0	0	4	0	0	1	0	0	0	1	0	4	4	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	BA	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	BT	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	BI	7	0	0	1	1	0	1	7	0	0	0	0	0	6	6	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
9	BO	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
10	BQ	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
11	CE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	CN	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	3	0	3	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	CV	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	CC	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	CI	35	1	2	2	4	3	2	6	1	2	1	3	1	2	35	35	6	18	4	3	1	0	1	1	5	2	2	2	1	2	2	0	3	2	1	2	1	5	7	7		
16	GA	35	1	2	2	4	3	2	6	1	2	1	3	1	2	35	35	6	18	4	3	1	0	1	1	5	2	2	2	1	2	2	0	3	2	1	2	1	5	7	7		
17	HL	6	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	6	6	6	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	
18	NM	18	1	2	0	3	2	0	0	0	1	2	0	2	18	18	6	18	3	3	1	0	0	0	4	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	4	4	4	
19	PR	4	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	4	0	3	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	PT	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
21	SC	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	SE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	UB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	UE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	VT	5	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	5	5	2	4	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1

5.6.1 Centralidade de grau

A centralidade de grau é mensurada a partir do número de relacionamentos do ator, podendo ser divididas em centralidade de grau de entrada (número de relacionamento que o ator recebe), ou centralidade de grau de saída (número de relacionamentos que o ator estabelece). Wasserman e Faust (1994) indicam que em análise de redes sociais, a centralidade de grau de saída mede a expansividade. Já a centralidade de grau de entrada mede o seu prestígio, popularidade ou ainda receptividade dentro do grupo, mostradas, respectivamente pelas Matrizes 6 e 7. A centralidade de grau permite a visualização dos atores que assumem papéis centrais dentro do contexto da rede.

A Matriz 8 mostra a centralidade de grau de saída, que pode ser obtida pela ferramenta *density/out-neighborhood*. Já a Matriz 9 mostra a centralidade de grau de entrada, que utiliza a ferramenta *density/in-neighborhood*. A coluna 1 de ambas indica o tamanho da rede de relacionamentos de cada ator; a segunda coluna indica o número de laços diretos que cada ator da rede possui; a terceira o número de pares ordenados e a quarta a densidade das relações, que é dado pelos laços divididos pelos pares. A análise da Matriz mostra 11 atores da rede Hiperfarma que se destacam: AC, BI, BO, CI, GA, CO, CL, PN, SJ, SP e SO. Vale lembrar que todos fazem parte do grupo de atores levantados como centrais anteriormente.

MATRIZ 8 – CENTRALIDADE DE GRAU DE SAÍDA

EGO NETWORKS - Density Measures														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Size	Ties	Pairs	Densit	AvgDis	Diamet	nWeakC	pWeakC	2StepR	ReachE	Broker	nBroke	EgoBet	nEgoBe
1 AC	39.00	178.00	1482.00	12.01			1.00	2.56	100.00	11.50	652.00	0.44	1126.03	75.98
2 AG	4.00	9.00	12.00	75.00	1.25	2.00	1.00	25.00	100.00	59.09	1.50	0.13	1.50	12.50
3 AV	4.00	8.00	12.00	66.67	1.33	2.00	1.00	25.00	100.00	60.00	2.00	0.17	0.00	0.00
4 AB	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00		0.00	
5 AX	3.00	4.00	6.00	66.67	1.33	2.00	1.00	33.33	100.00	67.24	1.00	0.17	0.00	0.00
6 BA	3.00	4.00	6.00	66.67	1.33	2.00	1.00	33.33	100.00	68.42	1.00	0.17	0.00	0.00
7 BT	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	76.47	0.00	0.00	0.00	0.00
8 BI	8.00	14.00	56.00	25.00	1.75	2.00	1.00	12.50	100.00	43.33	21.00	0.38	0.00	0.00
9 BO	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	86.67	0.00	0.00	0.00	0.00
10 BQ	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00		0.00	
11 CE	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00		0.00	
12 CN	3.00	4.00	6.00	66.67	1.33	2.00	1.00	33.33	100.00	79.59	1.00	0.17	0.00	0.00
13 CV	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00		0.00	
14 CC	3.00	4.00	6.00	66.67	1.33	2.00	1.00	33.33	100.00	65.00	1.00	0.17	0.50	16.67
15 CI	36.00	198.00	1260.00	15.71	1.84	2.00	1.00	2.78	100.00	11.68	531.00	0.42	77.20	6.13
16 GA	36.00	204.00	1260.00	16.19	1.84	2.00	1.00	2.78	100.00	11.68	528.00	0.42	8.55	0.68
17 HL	9.00	38.00	72.00	52.78	1.47	2.00	1.00	11.11	100.00	25.83	17.00	0.24	2.92	4.05
18 NM	19.00	89.00	342.00	26.02	1.74	2.00	1.00	5.26	100.00	18.14	126.50	0.37	8.17	2.39
19 PR	6.00	17.00	30.00	56.67	1.43	2.00	1.00	16.67	100.00	43.33	6.50	0.22	3.33	11.11
20 PT	5.00	15.00	20.00	75.00	1.25	2.00	1.00	20.00	100.00	33.62	2.50	0.13	2.08	10.42
21 SC	3.00	4.00	6.00	66.67	1.33	2.00	1.00	33.33	100.00	79.59	1.00	0.17	0.50	8.33
22 SE	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	86.67	0.00	0.00	0.00	0.00
23 UB	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	86.67	0.00	0.00	0.00	0.00
24 UE	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00		0.00	
25 VT	6.00	21.00	30.00	70.00	1.30	2.00	1.00	16.67	100.00	33.91	4.50	0.15	2.00	6.67
26 VL	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	52.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27 AN	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00		0.00	
28 CO	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	90.70	0.00	0.00	0.00	0.00

29	CL	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	88.64	0.00	0.00	0.00	0.00
30	IT	3.00	5.00	6.00	83.33	1.17	2.00	1.00	33.33	100.00	72.22	0.50	0.08	0.00	0.00
31	IP	3.00	5.00	6.00	83.33	1.17	2.00	1.00	33.33	100.00	72.22	0.50	0.08	0.00	0.00
32	IR	3.00	4.00	6.00	66.67	1.33	2.00	1.00	33.33	100.00	72.22	1.00	0.17	0.50	8.33
33	PB	1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	1.00	100.00	100.00	100.00	0.00			0.00
34	PI	5.00	17.00	20.00	85.00	1.15	2.00	1.00	20.00	100.00	45.88	1.50	0.08	0.67	3.33
35	PN	4.00	11.00	12.00	91.67	1.08	2.00	1.00	25.00	100.00	52.70	0.50	0.04	0.33	2.78
36	RB	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	78.00	0.00	0.00	0.00	0.00
37	RS	3.00	5.00	6.00	83.33	1.17	2.00	1.00	33.33	100.00	81.25	0.50	0.08	0.50	8.33
38	SJ	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00
39	SP	7.00	28.00	42.00	66.67	1.33	2.00	1.00	14.29	100.00	25.49	7.00	0.17	3.25	7.74
40	SO	13.00	53.00	156.00	33.97	1.66	2.00	1.00	7.69	100.00	22.81	51.50	0.33	16.67	10.68

1. Size. Size of ego network.
2. Ties. Number of directed ties.
3. Pairs. Number of ordered pairs.
4. Density. Ties divided by Pairs.
5. AvgDist. Average geodesic distance.
6. Diameter. Longest distance in egonet.
7. nWeakComp. Number of weak components.
8. pWeakComp. NWeakComp divided by Size.
9. 2StepReach. # of nodes within 2 links of ego.
10. ReachEffic. 2StepReach divided Size.
11. Broker. # of pairs not directly connected.
12. Normalized Broker. Broker divided by number of pairs.
13. Ego Betweenness. Betweenness of ego in own network.
14. Normalized Ego Betweenness. Betweenness of ego in own network.

Fonte: dados primários

MATRIZ 9 – CENTRALIDADE DE GRAU DE ENTRADA

GO NETWORKS – Density Measures

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	Size	Ties	Pairs	Densit	AvgDis	Diamet	nWeakC	pWeakC	2StepR	ReachE	Broker	nBroke	EgoBet	nEgoBe	
1	AC	39.00	178.00	1482.00	12.01		1.00	2.56	100.00	11.50	652.00	0.441	126.03	75.98	
2	AG	6.00	24.00	30.00	80.00	1.20	2.00	1.00	16.67	100.00	25.66	3.00	0.10	0.67	2.22
3	AV	5.00	16.00	20.00	80.00	1.20	2.00	1.00	20.00	100.00	27.86	2.00	0.10	0.00	0.00
4	AB	5.00	14.00	20.00	70.00	1.30	2.00	1.00	20.00	100.00	30.47	3.00	0.15	0.00	0.00
5	AX	6.00	20.00	30.00	66.67	1.33	2.00	1.00	16.67	100.00	26.17	5.00	0.17	0.00	0.00
6	BA	7.00	27.00	42.00	64.29	1.36	2.00	1.00	14.29	100.00	24.84	7.50	0.18	0.00	0.00
7	BT	4.00	10.00	12.00	83.33	1.17	2.00	1.00	25.00	100.00	32.23	1.00	0.08	0.00	0.00
8	BI	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	35.14	0.00	0.00	0.00	0.00
9	BO	4.00	11.00	12.00	91.67	1.08	2.00	1.00	25.00	100.00	30.95	0.50	0.04	0.00	0.00
10	BQ	6.00	20.00	30.00	66.67	1.33	2.00	1.00	16.67	100.00	28.89	5.00	0.17	0.00	0.00
11	CE	5.00	16.00	20.00	80.00	1.20	2.00	1.00	20.00	100.00	27.86	2.00	0.10	0.00	0.00
12	CN	5.00	16.00	20.00	80.00	1.20	2.00	1.00	20.00	100.00	27.66	2.00	0.10	0.00	0.00
13	CV	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	35.14	0.00	0.00	0.00	0.00
14	CC	6.00	22.00	30.00	73.33	1.27	2.00	1.00	16.67	100.00	25.32	4.00	0.13	1.00	3.33
15	CI	9.00	42.00	72.00	58.33	1.42	2.00	1.00	11.11	100.00	24.07	15.00	0.21	10.68	14.84
16	GA	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	45.35	0.00	0.00	0.00	0.00
17	HL	7.00	26.00	42.00	61.90	1.38	2.00	1.00	14.29	100.00	26.35	8.00	0.19	2.92	6.94
18	NM	7.00	29.00	42.00	69.05	1.31	2.00	1.00	14.29	100.00	24.84	6.50	0.15	1.50	3.57
19	PR	7.00	23.00	42.00	54.76	1.45	2.00	1.00	14.29	100.00	27.46	9.50	0.23	3.00	7.14
20	PT	9.00	43.00	72.00	59.72	1.40	2.00	1.00	11.11	100.00	21.08	14.50	0.20	5.00	6.94
21	SC	5.00	13.00	20.00	65.00	1.35	2.00	1.00	20.00	100.00	28.89	3.50	0.17	1.50	7.50
22	SE	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	86.67	0.00	0.00	0.00	0.00
23	UB	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	35.14	0.00	0.00	0.00	0.00
24	UE	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	35.14	0.00	0.00	0.00	0.00
25	VT	8.00	32.00	56.00	57.14	1.43	2.00	1.00	12.50	100.00	22.94	12.00	0.21	2.75	4.91
26	VL	7.00	27.00	42.00	64.29	1.36	2.00	1.00	14.29	100.00	24.38	7.50	0.18	1.33	3.17
27	AN	6.00	24.00	30.00	80.00	1.20	2.00	1.00	16.67	100.00	24.38	3.00	0.10	0.00	0.00
28	CO	5.00	15.00	20.00	75.00	1.25	2.00	1.00	20.00	100.00	30.00	2.50	0.13	0.33	1.67
29	CL	4.00	10.00	12.00	83.33	1.17	2.00	1.00	25.00	100.00	33.62	1.00	0.08	0.00	0.00
30	IT	5.00	15.00	20.00	75.00	1.25	2.00	1.00	20.00	100.00	31.71	2.50	0.13	0.00	0.00
31	IP	5.00	15.00	20.00	75.00	1.25	2.00	1.00	20.00	100.00	31.71	2.50	0.13	0.00	0.00
32	IR	3.00	6.00	6.00	100.00	1.00	1.00	1.00	33.33	100.00	76.47	0.00	0.00	0.00	0.00
33	PB	2.00	2.00	2.00	100.00	1.00	1.00	1.00	50.00	100.00	79.59	0.00	0.00	0.00	0.00
34	PI	7.00	29.00	42.00	69.05	1.31	2.00	1.00	14.29	100.00	23.49	6.50	0.15	1.00	2.38
35	PN	8.00	44.00	56.00	78.57	1.21	2.00	1.00	12.50	100.00	21.67	6.00	0.11	0.65	1.16
36	RB	4.00	10.00	12.00	83.33	1.17	2.00	1.00	25.00	100.00	33.05	1.00	0.08	0.00	0.00
37	RS	7.00	26.00	42.00	61.90	1.38	2.00	1.00	14.29	100.00	26.71	8.00	0.19	2.75	6.55
38	SJ	7.00	27.00	42.00	64.29	1.36	2.00	1.00	14.29	100.00	23.93	7.50	0.18	0.50	1.19
39	SP	10.00	58.00	90.00	64.44	1.36	2.00	1.00	10.00	100.00	19.90	16.00	0.18	6.17	6.85
40	SO	9.00	47.00	72.00	65.28	1.35	2.00	1.00	11.11	100.00	21.67	12.50	0.17	5.95	8.26

1. Size. Size of ego network.
2. Ties. Number of directed ties.
3. Pairs. Number of ordered pairs.
4. Density. Ties divided by Pairs.
5. AvgDist. Average geodesic distance.
6. Diameter. Longest distance in egonet.
7. nWeakComp. Number of weak components.
8. pWeakComp. NWeakComp divided by Size.
9. 2StepReach. # of nodes within 2 links of ego.
10. ReachEffic. 2StepReach divided Size.
11. Broker. # of pairs not directly connected.
12. Normalized Broker. Broker divided by number of pairs.
13. Ego Betweenness. Betweenness of ego in own network.

14. Normalized Ego Betweenness. Betweenness of ego in own network.

Fonte: dados primários

5.6.2 Centralidade de proximidade

A centralidade de proximidade pode ser calculada pelo levantamento do número mínimo de ligações que um ator deve percorrer para entrar em contato com qualquer outro membro da rede. Assim, a centralidade, a proximidade e a rapidez de acesso são diretamente proporcionais, e seu cálculo pode ser obtido por meio da ferramenta *closeness* do UCINET, conforme pode ser observado na Matriz 10. As duas primeiras colunas indicam o distanciamento de entrada e de saída, enquanto as duas últimas colunas indicam a proximidade de entrada e de saída de cada ator.

MATRIZ 10 – CENTRALIDADE DE PROXIMIDADE

		Closeness Centrality Measures			
		1	2	3	4
		inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
		-----	-----	-----	-----
1	AC	39.000	39.000	100.000	100.000
39	SP	68.000	71.000	57.353	54.930
15	CI	69.000	42.000	56.522	92.857
20	PT	69.000	73.000	56.522	53.425
40	SO	69.000	65.000	56.522	60.000
25	VT	70.000	72.000	55.714	54.167
35	PN	70.000	74.000	55.714	52.703
17	HL	71.000	69.000	54.930	56.522
18	NM	71.000	59.000	54.930	66.102
6	BA	71.000	75.000	54.930	52.000
37	RS	71.000	75.000	54.930	52.000
38	SJ	71.000	75.000	54.930	52.000
34	PI	71.000	73.000	54.930	53.425
19	PR	71.000	72.000	54.930	54.167
26	VL	71.000	76.000	54.930	51.316
2	AG	72.000	74.000	54.167	52.703
27	AN	72.000	77.000	54.167	50.649
10	BQ	72.000	77.000	54.167	50.649
14	CC	72.000	75.000	54.167	52.000
5	AX	72.000	75.000	54.167	52.000
11	CE	73.000	77.000	53.425	50.649
28	CO	73.000	76.000	53.425	51.316
3	AV	73.000	74.000	53.425	52.703
12	CN	73.000	75.000	53.425	52.000
21	SC	73.000	75.000	53.425	52.000
4	AB	73.000	77.000	53.425	50.649
31	IP	73.000	75.000	53.425	52.000
30	IT	73.000	75.000	53.425	52.000
7	BT	74.000	75.000	52.703	52.000
9	BO	74.000	76.000	52.703	51.316
36	RB	74.000	75.000	52.703	52.000
29	CL	74.000	76.000	52.703	51.316
13	CV	75.000	77.000	52.000	50.649
23	UB	75.000	76.000	52.000	51.316
8	BI	75.000	70.000	52.000	55.714
32	IR	75.000	75.000	52.000	52.000
24	UE	75.000	77.000	52.000	50.649
16	GA	75.000	42.000	52.000	92.857
22	SE	76.000	76.000	51.316	51.316
33	PB	76.000	77.000	51.316	50.649
Statistics					
		1	2	3	4
		inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
		-----	-----	-----	-----
1	Mean	71.600	71.600	55.036	55.968
2	Std Dev	5.594	9.364	7.355	11.564
3	Sum	2864.000	2864.000	2201.456	2238.712
4	Variance	31.290	87.690	54.102	133.727

5	SSQ	206314.000	208570.000	123324.320	130644.898
6	MCSSQ	1251.600	3507.600	2164.073	5349.061
7	Euc Norm	454.218	456.695	351.176	361.448
8	Minimum	39.000	39.000	51.316	50.649
9	Maximum	76.000	77.000	100.000	100.000

Network in-Centralization = 93.45%

Network out-Centralization = 91.51%

Fonte: dados primários

5.6.3 Centralidade de intermediação

A centralidade de intermediação pode ser entendida como o controle de interações entre dois outros atores da rede. Os atores desconectados dependem de outros do grupo para realização de intercâmbios, especialmente aqueles que se encontram no caminho entre eles e gerenciam a circulação de recursos. Assim, pode-se dizer que a centralidade de intermediação permite destacar os atores que possuem papel de corretores de conteúdo transacional dentro de uma rede, conforme mostra a Matriz 11. O que se destaca a partir da observação da Matriz 11 é que a Administração Central (AC) possui papel essencial como intermediação entre quaisquer dois outros atores da rede desconectados. Tal afirmação corrobora o que foi levantado na análise dos dados parte I - AC é elemento chave e crucial no fluxo de recursos dentro da rede.

MATRIZ 11 – CENTRALIDADE DE INTERMEDIÇÃO

Un-normalized centralization: 43737.333

	1	2
	Betweenness	nBetweenness
1 AC	1126.033	75.981
15 CI	77.200	5.209
40 SO	18.133	1.224
18 NM	17.250	1.164
17 HL	8.600	0.580
16 GA	8.550	0.577
39 SP	7.867	0.531
25 VT	7.000	0.472
19 PR	6.667	0.450
20 PT	4.450	0.300
37 RS	2.750	0.186
6 BA	2.250	0.152
34 PI	2.200	0.148
21 SC	2.000	0.135
5 AX	2.000	0.135
12 CN	1.333	0.090
2 AG	1.117	0.075
8 BI	1.000	0.067
38 SJ	1.000	0.067
32 IR	1.000	0.067
7 BT	1.000	0.067
26 VL	0.917	0.062
14 CC	0.867	0.058
36 RB	0.667	0.045
35 PN	0.617	0.042
3 AV	0.533	0.036
28 CO	0.333	0.022
31 IP	0.333	0.022
30 IT	0.333	0.022
4 AB	0.000	0.000
13 CV	0.000	0.000
22 SE	0.000	0.000
9 BO	0.000	0.000
24 UE	0.000	0.000
23 UB	0.000	0.000
11 CE	0.000	0.000
27 AN	0.000	0.000
33 PB	0.000	0.000
29 CL	0.000	0.000
10 BQ	0.000	0.000

1
Betweenness nBetweenness

2

1	Mean	32.600	2.200
2	Std Dev	175.527	11.844
3	Sum	1304.000	87.989
4	Variance	30809.615	140.278
5	SSQ	1274895.000	5804.677
6	MCSSQ	1232384.625	5611.125
7	Euc Norm	1129.112	76.188
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	1126.033	75.981

Network Centralization Index = 75.67%

Fonte: dados primários

5.6.4 Centralidade de Bonacich

A centralidade de Bonacich é dada por meio de uma fórmula, na qual se consideram fatores de atenuação ou de amplificação decorrentes de ligações indiretas e dos prestígios gerado por estas, que alteram a centralidade de grau.

Dois atores centralmente localizados, quando ligados entre si, podem ser considerados detentores de um poder importante, pois em uma situação de tomada de decisão cada um destes atores possui ligações importantes (DEGENNE; FORSÉ, 1999). Porém esses autores destacam que a centralidade de Bonacich não deve ser interpretada como sinônimo de poder, podendo, eventualmente, transformar-se num fator de desvantagem para o ator.

Para encontrar a centralidade de Bonacich, o UCINET utiliza a ferramenta *network/centrality/eigenvector*, cujos resultados podem ser observado na Matriz 12.

MATRIZ 12 – CENTRALIDADE DE BONACICH

EIGENVALUES				
FACTOR	VALUE	PERCENT	CUM %	RATIO
1:	14.119	37.1	37.1	3.646
2:	3.872	10.2	47.3	1.069
3:	3.623	9.5	56.8	1.285
4:	2.819	7.4	64.3	1.155
5:	2.440	6.4	70.7	1.145
6:	2.131	5.6	76.3	1.114
7:	1.913	5.0	81.3	1.282
8:	1.492	3.9	85.2	1.144
9:	1.304	3.4	88.7	1.154
10:	1.130	3.0	91.6	1.335
11:	0.846	2.2	93.9	1.208
12:	0.701	1.8	95.7	1.143
13:	0.613	1.6	97.3	1.512
14:	0.406	1.1	98.4	1.247
15:	0.325	0.9	99.2	1.591
16:	0.204	0.5	99.8	2.442
17:	0.084	0.2	100.0	
=====				
	38.023	100.0		

Bonacich Eigenvector Centralities

	1	2
	Eigenvec	nEigenvec

1 AC	0.366	51.765
2 AG	0.127	17.930
3 AV	0.135	19.110
4 AB	0.095	13.404
5 AX	0.134	18.981
6 BA	0.144	20.365

7	BT	0.101	14.235
8	BI	0.137	19.308
9	BO	0.098	13.883
10	BQ	0.104	14.669
11	CE	0.104	14.726
12	CN	0.119	16.868
13	CV	0.077	10.841
14	CC	0.119	16.787
15	CI	0.358	50.651
16	GA	0.358	50.651
17	HL	0.181	25.558
18	NM	0.269	37.978
19	PR	0.152	21.498
20	PT	0.152	21.490
21	SC	0.108	15.212
22	SE	0.034	4.744
23	UB	0.084	11.880
24	UE	0.077	10.841
25	VT	0.173	24.468
26	VL	0.126	17.850
27	AN	0.123	17.344
28	CO	0.097	13.681
29	CL	0.084	11.810
30	IT	0.101	14.305
31	IP	0.101	14.305
32	IR	0.050	7.063
33	PB	0.036	5.034
34	PI	0.155	21.916
35	PN	0.146	20.639
36	RB	0.088	12.473
37	RS	0.113	15.970
38	SJ	0.138	19.510
39	SP	0.174	24.604
40	SO	0.200	28.276

Descriptive Statistics

		1	2
		Eigenvec	nEigenvec
1	Mean	0.138	19.566
2	Std Dev	0.077	10.825
3	Sum	5.534	782.626
4	Variance	0.006	117.185
5	SSQ	1.000	19999.998
6	MCSSQ	0.234	4687.420
7	Euc Norm	1.000	141.421
8	Minimum	0.034	4.744
9	Maximum	0.366	51.765
10	N of Obs	40.000	40.000

Network centralization index = 39.32%

Fonte: dados primários

Ao se analisarem as matrizes de centralidade (de grau, proximidade, intermediação e de Bonacich) e de coesão, pode-se verificar que os atores centrais possuem maior coesão, não somente pelo fato de se relacionarem entre si, mas também pela importância que atribuem a estes relacionamentos. A partir deste ponto, torna-se interessante a análise das relações a partir de duas ‘subredes’ distintas: a dos atores centrais e a dos atores periféricos. Acredita-se que, desta forma, poder-se-á obter uma análise mais detalhada, de acordo com o posicionamento do ator dentro da rede.

A densidade entre os atores centrais, demonstrada pela Figura 5, não chega a metade das possibilidades (34%), porém possui um grau de interatividade relativamente elevado se comparado com a densidade do grupo.

FIGURA 5– DENSIDADE ENTRE OS ATORES CENTRAIS

Density / average value within blocks	
	1

1	0.3458
Standard Deviations within blocks	
	1

1	0.4756

Fonte: dados primários

A Matriz 13 mostra as distâncias geodésicas de cada ator do centro e corrobora o que já foi apresentado anteriormente sobre a coesão das relações entre estes atores.

MATRIZ 13 – DISTÂNCIAS GEODÉSICAS ENTRE OS ATORES CENTRAIS

		Geodesic Distances															
			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
		A	A	A	A	B	B	C	C	G	H	C	C	P	S	S	S
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	AC	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	AV	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	AB	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	AX	1	2	2	0	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
5	BI	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	BO	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	CN	1	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	CI	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
9	GA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
10	HL	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	1	2	1	2
11	CO	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2
12	CL	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2
13	PN	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	1
14	SJ	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1
15	SP	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	0	1
16	SO	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0

Fonte: dados primários

A célula situada na interseção de uma linha com uma coluna da Matriz 13 (matriz de distâncias geodésicas) indica a quantidade mínima de ligações que o referido ator necessita transpor para acessar o ator listado na coluna interceptada. Na Matriz 13, pode-se verificar que o maior número é 2, o que comprova que, dentre quaisquer dois atores da rede, mesmo não se relacionando diretamente um com o outro, há uma ligação em comum, o que resulta em somente dois passos para transpor e conectar qualquer outro membro da Hiperfarma.

Na sociologia, a distância geodésica pode ser definida como a intermediação das transações entre quaisquer dois atores (por meio de terceiros, quartos), o que também pode ser chamado de contatos dos contatos.

3	AB	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	AX	5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
5	BI	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	BO	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	CN	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	CI	4	4	1	1	4	4	4	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	GA	4	4	1	1	4	4	4	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	HL	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0
11	CO	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	CL	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1
13	PN	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4
14	SJ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	SP	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2
16	SO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1

Fonte: dados primários

Ao somarmos os resultados da Matriz 15 podemos identificar que o ator AC (administração central) identifica a base de seus relacionamentos como sendo prioritariamente política, enquanto os outros atores se relacionam com a AC, principalmente com base na lógica econômica. Destaca-se que nenhum dos relacionamentos possui sua base no atributo *status* e que a maior parte dos relacionamentos do sugrupo central possui sua base em uma lógica de amizade (60 relações), seguida pela lógica econômica (37 relações) e política (29 relações).

Ao realizarmos a análise das relações do grupo periférico, podemos verificar que a densidade das relações, conforme mostrado pela Figura 6, é muito baixa (0,06%) comparado com as possibilidades de relacionamentos dentro do grupo.

FIGURA0 6 – DENSIDADE ENTRE OS ATORES PERIFÉRICOS

Density / average value within blocks	
1	

1	0.0688
Standard Deviations within blocks	
1	

1	0.2532

Fonte: dados primários

A Matriz 16 mostra as distâncias geodésicas de cada ator da periferia. A distância geodésica é entendida como a distância mais curta entre dois atores de uma rede. Já o diâmetro da rede é a maior distância geodésica entre dois atores da rede.

Conforme já foi especificado anteriormente, a coesão entre os atores do grupo periférico é bem menor do que entre os centrais. Isso também pode ser comprovado pelo que demonstra a Matriz 15, na qual percebemos que o diâmetro da rede máximo

quantidade de relações obrigatórias que a associação exige que exista.

Os associados possuem também comprometimento voluntário com outros associados, que normalmente decorre das amizades estabelecidas, porém estas também não são predominantes entre as relações da rede pelo mesmo motivo, ou seja, as relações de formalidade incidem sobre todos os atores no relacionamento uns com os outros, enquanto o voluntário, normalmente se estabelece entre aqueles que possuem maior afinidade ou amizade.

5.9 ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO

As cooperativas são organizações capazes de efetivar a integração das atividades econômicas, de reduzir custos, de aumentar a produtividade, de proporcionar maior economia de escala, de aumenta a capacidade competitiva e de aprimorar os métodos gerenciais, administrativos e tecnológicos (PINHO, 1996).

As associações reúnem empresas que possuem objetivos comuns, mantendo, como foi descrito anteriormente, a independência e a individualidade de cada organização associada. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, qualificar produtos e serviços e ter acesso à tecnologia. As empresas organizadas em rede criam estruturas de suporte (instrumentos de ação conjunta), que facilitam a prática organizacional e promovem maior competitividade pelas empresas integrantes.

Seguindo o que diversos autores descrevem sobre a capacidade de desenvolver atividades conjuntos das cooperativas, procurou-se verificar o grau de interação em atividades realizadas em conjunto na associação.

As atividades realizadas em conjunto pelos atores da rede Hiperfarma foram subdivididas em quatro grandes grupos: (1) pressão política; (2) troca de informações; (3) barganha de preço; (4) atividades sociais e (5) competitividade frente à

concorrência, conforme demonstram, respectivamente, as Matrizes 22, 23, 24, 25 e 26. As respostas poderiam ter a intensidade que vai de (1) pouco relevante; (2) relevante; (3) muito relevante ou (4)essencial.

5.9.1 Pressão política

MATRIZ 22 - PRESSÃO POLÍTICA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4										
	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C	C	G	H	N	P	P	S	S	U	U	V	V	A	C	C	I	I	I	I	P	P	P	R	R	S	S	S							
1 AC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2					
2 AG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
3 AV	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
4 AB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
5 AX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
6 BA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
7 BT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
8 BI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
9 BO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
10 BQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
11 CE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
12 CN	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
13 CV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14 CC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 CI	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3		
16 GA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1			
17 HL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
18 NM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19 PR	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20 PT	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 SC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 SE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
23 UB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 EU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 VT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 VL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 AN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 CO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29 CL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 IP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 IR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 PB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 PI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 PN	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	
36 RB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
37 RS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	

35	PN	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	1	2	2
36	RB	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0			
37	RS	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0			
38	SJ	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
39	SP	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
40	SO	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	3	3	3	0		

Fonte: dados primários

As pessoas envolvidas em associações podem adquirir um instrumental técnico-administrativo, capacitando-se a gerir seus negócios, bem como uma visão política para compreender, com olhar crítico, os mecanismos típicos do mercado capitalista (PINHO, 1996). A capacitação dos associados é um ponto fundamental para o sucesso de qualquer associação. Com esta preparação prévia, fica menos complicado o caminho, pois todos terão idéia de sua importância naquele trabalho e também estarão mais preparados para as dificuldades que surgirão.

Os empresários e seus funcionários atendem ao apelo para se capacitar, a fim de enfrentar a concorrência das grandes empresas. Isso proporciona melhorias significativas na gestão do negócio, na qualidade de trabalho e no atendimento aos clientes da pequena farmácia.

A Matriz 25 demonstra as respostas apontadas pela atividades sociais dentro da associação (cursos, treinamentos, palestras), sendo indicadas por 121 relações, que representam cerca de 8% das 1.560 possibilidades. Vale destacar que este é a atividade mais apontada pelas entrevistados.

Entre os que consideraram as atividades sociais pouco relevantes, estão 30% do total de respostas (36 relações). Os que consideram as atividades sociais como sendo relevantes totalizam 22% (27 relações) do total e 48% dos entrevistados (58 relações) consideram as atividades sociais como muito relevantes para a associação. Vale destacar que nenhum entrevistado aponta as atividades sociais como essenciais.

5.9.5 Competitividade frente à concorrência

Matriz 26 - Competitividade frente à concorrência

		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0												
		A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C	C	G	H	N	P	P	S	S	U	U	V	V	V	A	C	C	I	I	I	I	P	P	P	R	R	R	S	S	S	S	S							
1 AC	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3											
2 AG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
3 AV	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
4 AB	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
5 AX	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
6 BA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
7 BT	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
8 BI	2	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0							
9 BO	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
10 BQ	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
11 CE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
12 CN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
13 CV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
14 CC	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
15 CI	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0				
16 GA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0		
17 HL	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
18 NM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
19 PR	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
20 PT	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
21 SC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
22 SE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
23 UB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24 EU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
25 VT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 VL	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
27 AN	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
28 CO	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
29 CL	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 IT	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 IP	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 IR	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 PB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 PI	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 PN	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 RB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37 RS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 SJ	0	0	0	0	0																																																

competitividade. Comprando bem e barato, melhorando seu *mix* de produtos, entendendo as necessidades de seus clientes, capacitando-se gerencialmente, treinando sua equipe e organizando melhor o seu estabelecimento, os empresários de uma Rede Associativista tornam-se mais competitivos no mercado (FEBRAFAR, 2005).

A competitividade foi apontada por 116 relações (7,5% das 1.560 possibilidades). A atividade de competitividade foi considerada pouco relevante para 31 % das relações apontadas (36 relações); relevante para 20% (23 relações) e muito relevante para 49% das respostas (57 relações). A atividade de competitividade não foi considerada essencial para nenhum dos atores da rede.

Ao se fazer a correlação entre as Matrizes 22, 23, 24, 25 e 26 pode-se perceber que dentre as atividades realizadas em conjunto as que mais se realizam são as atividades sociais, seguidas pela competitividade frente à concorrência, troca de informações e barganha de preços. A pressão política é a menos indicada de todas as atividades. Porém as atividades tidas como as mais realizadas não são as atividades percebidas pelos atores como as mais importantes. Pode-se perceber que, dentre os entrevistados, a importância atribuída para a atividade de troca de informações é a maior do que para as atividades sociais.

A troca de informações é considerada muito relevante para 64% dos que a apontaram como realizada. A competitividade foi apontada por 49% dos entrevistados como muito relevante, seguida pela atividades sociais (48% das respostas) e a barganha de preço. A atividade de pressão política recebeu a menor classificação entre as atividades consideradas muito relevantes para a associação. Vale destacar que nenhum entrevistado apontou nenhuma das atividades realizadas em conjunto como essencial para a associação.

Após a verificação da forma como se dá a estruturação das relações dentro da rede, a análise dos dados se esforçou sobre a avaliação das estratégias adotadas por cada um dos associados da Hiperfarma, segundo o posicionamento na rede encontrado neste capítulo.

6. ANÁLISE DOS DADOS – PARTE III

Esta parte da análise dos dados trata da análise do processo de adoção de estratégias pelas empresas integrantes da rede.

As estratégias, conforme foi mencionado anteriormente, foram divididas, de acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002), em quatro grandes categorias: (1) mercadológicas; (2) relacionadas à clientela; (3) relacionadas à gestão de recursos e (4) estratégias de relacionamento (vide Quadro 3 da base teórico-empírica do presente estudo). Vale destacar que, para análise do contexto farmacêutico, algumas adaptações foram necessárias nos fatores de **competitividades descritos pelos autores** a fim de contemplar aspectos relevantes apontados pelas entrevistas semi-estruturadas. A estrutura da análise foi mantida nos quatro grandes grupos citados acima, conforme pode ser verificado no Quadro 8 .

QUADRO 8 – FATORES DE COMPETITIVIDADE OBSERVADOS NA ANÁLISE DO CONTEXTO FARMACÊUTICO, AGRUPADOS POR CATEGORIA DE GRUPO DE ESTRATÉGIA.

GRUPO DE ESTRATÉGIAS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Mercadológicas	Preço baixo, arquitetura flexível, estratégia para medicamentos, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, capacidade de adaptação ambiental.
Relacionadas à clientela	conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização, relacionamento e suporte pós-venda, qualidade de atendimento .
Relacionadas à gestão de recursos	Agilidade, inovação, gestão de informação, investimento em tecnologia, criação e gestão do conhecimento, <i>empowerment</i> , desenvolvimento e valorização de pessoal, qualificação profissional, investimento em treinamentos, divisão de cargos, tarefas e atribuições criatividade, adoção de técnicas gerenciais, infra-estrutura.
Estratégias de relacionamento	Conhecimento e valorização do papel institucional, argumentação, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores, sugestões de melhorias para a rede, identificação com a missão, visão e objetivos

	da rede, interação inter-organizacional, valorização de alianças estratégicas, envolvimento e comprometimento com a rede.
--	---

FONTE: Adaptado de Machado-da-Silva e Barbosa (2002)

A partir dos dados do Quadro 8, aplicou-se um questionário composto de 35 questões objetivas para cada integrante da rede Hiperfarma (vide Anexo 6), cuja finalidade foi averiguar quais as principais estratégias adotadas por cada ator em estudo.

Para uma abordagem mais detalhada, convencionou-se a divisão desta análise da adoção de estratégia segundo os dois subgrupos de atores encontrados anteriormente, na análise dos dados parte II, pelo *software* UCINET (16 atores centrais e 24 atores periféricos). Esta divisão faz-se necessária para possibilitar a realização de inferências sobre o processo de adoção de estratégias na rede em estudo segundo o posicionamento do ator na estrutura da rede.

6.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA REDE HIPERFARMA

Este grupo foi analisado por meio de nove estratégias principais: (1) planejamento estratégico; (2) avaliação ambiental e contextual; (3) preço baixo; (4) empreendedorismo; (5) visão orientada para o mercado; (6) pagamento comissionado; (7) medicamento genérico; (8) medicamento OTC e (9) capacidade de adaptação às mudanças.

Com relação ao planejamento estratégico entre os atores da rede, pode-se perceber que em média não há uma preocupação com planejamento, uma vez que 72% dos atores da rede (29 farmácias) classifica o planejamento de suas ações em nível médio, baixo ou inexistente (vide Anexo 8), o que parece confirmar as afirmações anteriores de Barros (2004), ao afirmar que a primeira crise é de identidade, em que a empresa não sabe quem é, qual seu objetivo, sua missão e para que foi criada. “Não se pode dizer que uma pessoa está perdida se ela sequer sabe para onde vai, e a maioria das empresas não sabe para onde ir e nem como ir” (BARROS, 2004, p.1). O autor

destaca que a falta de visão é que leva a muitas mortes prematuras. Ele destaca que abrir uma farmácia porque você conhece um empresário do ramo que está muito bem é outro erro. Abrem-se estabelecimentos comerciais sem se conhecer o mercado, sem ter informações precisas e, o que é pior, sem saber se suas habilidades pessoais e de sua empresa são condizentes com este mercado (BARROS, 2004)

O planejamento estratégico da rede Hiperfarma para o ano de 2005 foi elaborado em novembro de 2004, em três dias de imersão num hotel na cidade de Curitiba, com a reunião de todos os associados. Esta foi a primeira vez que os associados participaram do planejamento estratégico, que antes era elaborado somente pelos diretores da rede e apresentado aos demais associados.

Conforme já foi explanado na análise dos dados parte I, o planejamento conjunto foi uma tentativa da rede de envolver o associado no processo decisório, acreditando-se que ao participar conjuntamente do planejamento das ações, a probabilidade de o associado “boicotar” seria bem inferior do que ao trazer todas as decisões tomadas para que eles apenas absorvam.

A segunda estratégia mercadológica é a avaliação ambiental e contextual. Conforme já foi destacado anteriormente na análise dos dados parte I, os integrantes da rede se espelham principalmente em associações de farmácias fora do Estado do Paraná, especialmente na rede Agafarma do Rio Grande do Sul. A participação da rede na FEBRAFAR também pode ser considerada como sendo um fator relevante de avaliação ambiental e contextual, pois possibilitou aos membros da Hiperfarma o contato com outras redes, a visualização de possibilidades e resultados de ações já implementadas em outros lugares.

A Hiperfarma possui, para a maioria dos associados, dois grandes ‘espelhos’: (1) A FEBRAFAR e seus associados, da qual surge a maioria das idéias já idealizadas e implementadas por outras redes associativas de farmácias do Brasil e (2) ela mesma, ou seja, os atores interagem entre si, trocam experiências e relatam os resultados de suas ações. A partir destes dois espelhos, o isomorfismo mimético se propaga dentro

da rede. Lembre-se que muitos entrevistados destacam que também observam o mercado de Curitiba e região, acompanhando e, às vezes, até copiando as ações implementadas pelas grandes redes.

De acordo com os resultados apontados no Anexo 8, a maioria - 87% -, dos entrevistados (35 atores) respondeu que copia bastante ou totalmente as ações realizadas por outras empresas que consideram apresentar resultados interessantes. Nenhuma das empresas deixa de observar ou de implementar as ações consideradas interessantes que observam no ambiente. Estes resultados confirmam e reforçam os achados apontados na parte I da análise dos dados, especialmente no que se refere ao processo de isomorfismo mimético entre os atores da rede Hiperfarma. Vale destacar que não foi encontrada diferença significativa entre os atores do grupo central e do grupo periférico.

A terceira estratégia mercadológica analisada foi a adoção de preço baixo. A rede Hiperfarma possui uma central de compras, cujo principal objetivo é conseguir barganha de preços junto a fornecedores e a parceria com as indústrias do setor para todos os associados. Conforme já foi destacado anteriormente, a central de compras consegue uma negociação muito mais interessante para o associado, pois sozinho ele não teria condições de barganha de preço que todas as lojas da rede juntas conseguem pelo volume de compra que efetuam. Segundo Tamascia (2005a), as associações, em média, apresentam pouca evolução do modelo inicial, no qual se procurava juntar grupos para comprar melhor. Assim, a central de compras em uma associação constitui um elemento que proporciona maior barganha de preços e, conseqüentemente, possibilita a prática de mais baixos pelas empresas participantes.

Muitas vezes uma parceria é estabelecida entre a Hiperfarma e a indústria. Assim, a negociação estabelecida pela administração central deve ser seguida por todo o restante da rede. Quando há uma promoção, o preço deve ser praticado igualmente para todas as Hiperfarmas. Porém, em produtos que não fazem parte da negociação ou da promoção do mês, o proprietário da farmácia possui liberdade para praticar o preço

que perceber como mais adequado, podendo praticar descontos e promoções em paralelo com as ações implementadas pela rede.

Como cada farmácia possui autonomia para decidir sobre seus preços, esta questão gerou grupos bem distintos de respostas entre os dois grupos (atores centrais e atores periféricos), conforme pode ser observado no Anexo 8.

Entre os atores centrais, 50% afirmaram que possuem bastante a característica ‘preço baixo’. A outra metade dos atores centrais afirma possuir ‘pouco’ ou ‘médio’ tal atributo, sendo que nenhum deles se considera ‘totalmente’ possuidor do preço baixo. Já entre os atores periféricos, 100% afirmam que possuem a característica ‘preço baixo’, em uma graduação de médio a totalmente, sendo que 33% se consideram totalmente possuidores do referido atributo.

Com relação a estratégia de empreendedorismo, pode-se dizer que a maioria dos atores da Hiperfarma se considera empreendedor, visto que 85% dos entrevistados responderam “frequentemente” e “sempre” (vide Anexo 8), o que comprova o perfil empreendedor dos atores da rede, já levantado anteriormente na parte I da análise dos dados. Vale destacar que nenhum deles se considera “não empreendedor”, sendo 100% das respostas de nível médio para cima. Não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos (central e periférico).

“Empreendedorismo pressupõe ter consistência de propósito, ou seja, ter a consciência que nem tudo vai dar certo e, principalmente, nada irá acontecer em curto prazo. Todas as mudanças necessárias terão um tempo de maturação, e o resultado será lento e gradativo. Situações adversas também farão parte desse processo, pois haverá o grupo que torcerá a favor e o grupo que torcerá contra” (TAMASCIA, 2005 a, p.1).

O varejo farmacêutico é segmento tão acirradamente competitivo quanto outro qualquer, não possuindo nenhuma característica que o torna mais difícil ou mais fácil ramo de atividade. Os empresários sem competência para atuarem neste ramo, ao mudar de atividade provavelmente irão deparar-se com os mesmos problemas caso não assumam uma postura positiva diante dos obstáculos e não tenham energia e garra para

enfrentá-los. Muitos empresários buscam alternativas que servem de diferenciais e levam seu estabelecimento a se destacar no mercado com boas idéias e iniciativa para aplicar, na prática, suas competências (TAMASCIA, 2005 a).

A maioria, 85% dos atores da Hiperfarma, afirma possuir a característica de empreendedores. E realmente muitos demonstram ser. As posturas positivas descritas por Tamascia (2005) podem ser facilmente identificadas pela simples visita às lojas da rede. Como as farmácias possuem liberdade para tomada de decisões individuais independentes das ações da associação, pode-se perceber que muitas delas o fazem de acordo com seus interesses ou ainda pelo levantamento de uma demanda de seus clientes. Alguns exemplos incluem a venda de produtos cosméticos da marca Natura nas lojas, venda de revistas e jornais, bijuterias ou serviços, como medir a pressão ou o grau de diabetes, que normalmente não se encontram em pequenas farmácias.

Muitas farmácias dependem da venda de medicamentos similares, cuja lucratividade é bem maior, ou ainda dos descontos e prazos das distribuidoras de medicamentos. Porém duas medidas do governo, a RDC 134 e a reforma tributária prometem mudar definitivamente este cenário. O fabricante não terá outra alternativa a não ser diminuir a condição comercial; as empresas distribuidoras deverão perder os benefícios fiscais existentes e com isso começarão a oferecer descontos e prazos menores do que os praticados atualmente no mercado.

Assim, num curto espaço de tempo o varejo farmacêutico perderá o que Tamascia (2004b) denomina de tripé de sustentação do modelo atual, que é prazo, desconto repassado pelo distribuidor e venda de similares, nos quais somente os empresários que tiverem tino comercial e espírito empreendedor certamente sobreviverão. Já aqueles que ficarem na zona de conforto, à espera de um milagre, fatalmente sucumbirão. O autor defende que os empresários que sobreviverem estarão atuando num novo modelo de negócio, que decorrerá da ruptura do modelo existente hoje, no qual impera o desconto e a agressividade comercial.

Neste novo modelo, a qualidade de serviço oferecido está em primeiro plano,

e a preocupação do empresário deve girar em torno de um visual interno limpo, de espaço suficiente para auto-serviço, móveis compatíveis para o segmento farmacêutico, equipe uniformizada, atendimento diferenciado, com produtos e serviços que se diferenciam da concorrência e a oferta de formas diferenciadas para pagamento.

O atributo “visão orientada para o mercado” foi avaliado segundo quatro parâmetros, divididas em quatro questões (vide Anexo 8): (1) troca da medicação prescrita por genéricos; (2) pagamento comissionado pela venda de medicamentos; (3) participação dos medicamentos genéricos no total das vendas; e (4) participação dos medicamentos OTC no total das vendas. Os resultados estão apresentados no Anexo 08.

Conforme já explorado anteriormente, há um esforço do governo para incentivo dos medicamentos genéricos, com a finalidade de proporcionar maior acesso da população a um produto de qualidade e menor preço. Diversas campanhas de conscientização e educação com relação ao medicamento genérico estão partindo do governo. Além disso, o Ministério da Saúde determinou que os profissionais que atuam na rede pública de saúde prescrevam medicamentos pelo princípio ativo e não pelo nome comercial, porém isso ainda não ocorre totalmente entre os profissionais de saúde que atuam na rede particular.

Outro aspecto que confirmou a tendência de crescimento dos medicamentos genéricos foram os dados apresentados pela ANVISA (2002), destacando que nos EUA, o mercado de medicamentos genéricos representa 72% do receituário médico, contra 11% da média mundial.

Com relação aos genéricos, pode-se perceber que 93% dos atores do grupo central apontam que sugerem a troca da medicação prescrita por genéricos sempre ou freqüentemente. Já entre os atores periféricos, este índice cai para 62%. Entre os atores do grupo periférico há uma preocupação menor na substituição da medicação por genéricos. Tal tendência de mercado parece estar mais institucionalizada entre os atores do grupo central.

O segundo atributo levantado pela pesquisa para observação da visão orientada para o mercado é a “venda comissionada de medicamentos”. Como há impedimento de propaganda para grande parte dos medicamentos, é nas áreas de auto-serviço que as indústrias aproveitam para estreitar o relacionamento com o consumidor. Muitas vezes a indústria oferece treinamento para os balconistas das farmácias e comissão sobre as vendas de seus produtos (TAMASCIA, 2005a).

Pode-se perceber que 100% dos atores centrais e 84% dos periféricos afirmam possuir algum tipo de comissão pela venda de medicamentos. Entre os periféricos, 3 atores, 12,5% afirmam que nunca efetuam (vide Anexo 08)

Conforme já foi destacado na seção 4.1, a venda de medicamentos genéricos foi recorde no cenário nacional no ano de 2004, quando os laboratórios fabricantes comercializaram 11,2 milhões de unidades, 41,1% a mais em relação a igual período de 2003, e atingiram faturamento de US\$ 39,7 milhões. Tal fato se deve pela consolidação do produto no país, e a tendência é de que este número continue a crescer.

É possível identificar um índice de 87,5% de respostas indicando nível médio e baixo entre o grupo dos atores centrais e praticamente 92% entre os atores periféricos, o que resulta em um total geral (somados os atores centrais e periféricos) de 90% com participação de medicamentos genéricos de média e baixa no total das vendas. Já entre os medicamentos OTC (*over the counter*), que não possuem venda controlada, o percentual de participação nas vendas da rede é bem maior, especialmente entre os atores periféricos, conforme pode ser observado no Anexo 8.

Vale destacar que 33% dos atores periféricos, afirmam que a participação dos medicamentos OTC no total de vendas é alta, 54% afirmam que é média, o quais somados, resultam em 87% das respostas. Entre os atores do grupo central, nenhum afirma que os medicamentos OTC possui participação alta nas vendas, e apenas 1 afirma ser total a participação. Quando analisamos o resultado geral dos atores, com a relação entre os dois grupos, podemos perceber que, no geral, os atores da rede

Hiperfarma atribuem aos medicamentos OTC participação de nível médio no total de vendas.

O baixo nível de respostas indicando uma alta participação de medicamentos no total de vendas vem ao encontro das tendências destacadas na seção 4.1 de crescimento do setor de conveniência das farmácias. As respostas demonstradas pelos Quadros 15 e 16 parecem corroborar as afirmações de Barreto (2004), de que a farmácia sobrevive em função das vendas de não-medicamentos e que, numa farmácia tradicional, 75% das vendas são de medicamentos e 25% são xampus, fraldas, tintura de cabelo, aparelhos para medição de glicemia, vitaminas, entre outros.

Cada vez mais as empresas necessitam ser dinâmicas, promovendo respostas rápidas às pressões ambientais e adaptando-se conforme as necessidades do contexto. As respostas ao questionamento sobre a capacidade das farmácias da rede de adaptação ambiental apontam que os atores do grupo periférico afirmam possuir mais a capacidade de adaptação ambiental, 67% responderam “alta” ou “total” para tal atributo. Já entre os atores do grupo central, esse índice cai para 50%. No resultado geral, percebe-se que a maioria (39 atores) aponta possuir o atributo “capacidade de adaptação ambiental”, mesmo que em graus diferentes (vide Anexo 8).

O mercado farmacêutico tem mudado com rapidez maior do que a grande parte do pequeno empresário pode acompanhar. Até pouco tempo atrás, o que realmente contava era o atendimento com qualidade, em detrimento do gerenciamento financeiro, relegado a segundo plano. Porém o cenário atual é outro, no qual é fundamental que as empresas reflitam sobre as reais necessidades do mercado para, no futuro, se adaptarem com sucesso. Cada vez mais o mercado nos mostra novos grupos de consumidores e pacientes. “Não adiantam lamentos nem reclamações quanto aos descontos concedidos pelas grandes redes. Devemos conscientizar-nos de que nunca mais teremos um mercado moralizado, em que cada um dos *players* teoricamente viva de sua margem” (TAMASCIA, 2004a, p. 1).

Segundo Tamascia (2004c), o empresário deve sempre ter em mente que

tudo é cíclico, e os nossos negócios também têm um tempo de vida. O autor destaca que a ruptura não deve representar perda. Pelo contrário, o fim de um ciclo tem que exigir reposicionamento de mercado, mudanças de comportamento e coragem para sair da zona de conforto e encarar a realidade. O autor defende que a reforma tributária e a RDC 133/2003 mudarão completamente o cenário existente, proporcionando ao empresário a oportunidade de optar pelo modelo que mais lhe convier. Pelo o que foi demonstrado no Quadro 17, a rede Hiperfarma parece estar não somente consciente, mas também pronta para enfrentar as mudanças do setor.

Diante do cenário que se forma, o empresário do setor farmacêutico pode optar entre duas possibilidades: (1) com descontos agressivos, ou (2) migrar para estabelecimentos com atuação em nichos específicos de mercado, como drogaria e manipulação, drogaria e produtos hospitalares, drogaria e loja de conveniência, drogaria com especialização em produtos para diabéticos. A capacidade de adaptação ambiental possui relação direta com a sobrevivência da organização; a melhor opção é ter uma farmácia com baixo índice de endividamento, com sistema operacional eficiente para dar respaldo ao gerenciamento financeiro da empresa e que possibilite implementar sistemas de venda pró-ativos (TAMASCIA, 2004c).

O estabelecimento com atuação em nichos específicos de mercado deverá ter seu *layout* voltado para o auto-serviço, no qual o *mix* de produtos seja diversificado com prioridade para a exposição dos produtos OTC e para perfumaria. O medicamento ainda é o principal produto de uma farmácia, e os genéricos devem ter prioridade, pois este segmento auxilia o estabelecimento a dar percepção de preço baixo sem a necessidade de oferecer descontos agressivos. Para este tipo de estabelecimento, a palavra “desconto” deve ser esquecida, já que não é possível estar em dois modelos diferentes ao mesmo tempo, ou seja, ou se escolhe oferecer descontos ou oferecer serviço de qualidade. "Procure atuar no modelo que oferece serviço, e valorize sua empresa" (TAMASCIA, 2004c, p. 01).

6.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À CLIENTELA DA REDE HIPERFARMA

Para análise das estratégias relacionadas à clientela, foi feita uma divisão em quatro categorias: (1) relacionamento e suporte pós-venda, (2) conhecer e satisfazer as expectativas dos clientes; (3) reconhecimento da qualidade de relacionamento e (4) qualidade de atendimento. A frequência das respostas, bem como a tabulação podem ser observadas no Anexo 9.

Entre as estratégias mais marcantes de relacionamento com o consumidor está o suporte pós-venda. Na Hiperfarma, este trabalho é feito principalmente pelo proprietário da farmácia, que muitas vezes liga para a casa do cliente para perguntar se ele melhorou, informar sobre as promoções do mês ou para lembrar que uma nova dose do medicamento de costume precisa ser tomada.

O relacionamento com os clientes, muitas vezes se transforma em amizade de longa data, uma vez que o atendimento tende a ser mais personalizado e o contato mais intenso. É comum, entre as farmácias da rede, que o proprietário possua uma “listinha” dos principais clientes, seu telefone, endereços e qual o tipo de medicamento que costumam utilizar. Assim, cada farmácia efetua, a sua maneira, seu trabalho de *call center*. Porém não há ainda uma estratégia prevista de criação de um teleatendimento centralizado para todas as farmácias da rede.

Também pode-se destacar um comportamento distinto entre os dois grupos com relação ao relacionamento pós-venda (vide Anexo 9). Os atores do grupo central afirmam não manter (25%), ou manter pouco (62,5%) relacionamento pós-venda, o que somados totalizam 87,5% do total de atores do grupo. Já entre os atores do grupo periférico, 20 % afirmam realizar bastante este trabalho, 12,5% totalmente e 37,5 % em nível intermediário, o que destaca maior preocupação entre os atores periféricos com o relacionamento e suporte pós-venda (cerca de 70%) utilizam esta ferramenta com intensidade de médio para cima.

Entre os principais atributos de uma empresa capaz de gerar a tão sonhada

fidelição dos clientes, está a capacidade de conhecer e conseguir satisfazer às expectativas de seus clientes, preferencialmente de forma rápida e eficiente, buscando o que muitos autores de *marketing* denominam de “encantamento do cliente”, no qual o cliente é surpreendido e suas expectativas são superadas.

O levantamento da percepção das preferências dos clientes por parte dos empresários da rede indicou que cerca de 80% dos integrantes da rede consideram sua farmácia capaz de se adaptar para acompanhar as preferências dos clientes em um nível médio e alto. Nenhum entrevistado considera não possuir ou possuir este atributo em nível baixo, conforme pode-se verificar no Anexo 9.

O fato de cada farmácia da rede possuir um proprietário (apesar de fazer parte de uma única rede) possibilita que ações individuais específicas possam ser tomadas de acordo com as necessidades de cada um, conforme o público de cada farmácia e região onde está situada, eventualmente, ser transferida, por meio da apresentação dos resultados alcançados, para o restante da rede. Essa “autonomia” das farmácias em adotar ações paralelas às da rede possibilita maior capacidade de adaptação para satisfazer as necessidades específicas de seus clientes, que não condizem, necessariamente, com as expectativas dos clientes das outras lojas da rede.

Como se trata de pequenos e micro estabelecimentos, o contato e o relacionamento com os clientes é feito pelo próprio dono da farmácia, ou pelo farmacêutico responsável, que normalmente conhece o cliente de longa data e acompanha todos os seus problemas de saúde e de sua família. O atendimento é feito de forma muito personalizada, diferentemente do que normalmente acontece nas grandes redes de farmácias da cidade.

Pode-se perceber que a valorização do relacionamento com clientes é bastante significativa entre os associados, visto que mais de 30% dos integrantes da rede afirmam que sua farmácia possui bastante e 50% afirmam possuir totalmente a característica “qualidade de relacionamento com o cliente”, conforme se pode observar no Anexo 9. Pode-se identificar que o foco da maioria dos atores da rede Hiperfarma

se situa, segundo a classificação proposta por Tamascia (2004c), em estabelecimento com atuação em nichos específicos de mercado, uma vez que a oferta de um serviço de qualidade aparece como prioridade para a maioria dos atores.

A qualidade de relacionamento com os clientes, segundo diversos entrevistados, é o ponto forte da rede. Pode-se observar que em muitas farmácias da rede há uma preocupação de orientar o cliente sobre a melhor utilização do medicamento, melhores horários para ser administrado e como não proceder (exemplo: não tomar com o estômago vazio ou não tomar com determinado alimento, pois o efeito é reduzido), o que normalmente não acontece nas grandes redes.

A preocupação dos atores com a qualidade do atendimento é bastante alta: 81% dos atores centrais e 62% dos periféricos responderam “totalmente”, sendo que 100% dos entrevistados afirmam apresentar bastante ou totalmente o atributo “qualidade de atendimento”.

6.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS DA REDE HIPERFARMA

As estratégias de gestão de recursos foram divididas em 12 categorias: (1) adoção de padrões normativos; (2) desenvolvimento e valorização de pessoal; (3) qualificação profissional; (4) investimento em treinamento; (5) inovação; (6) investimento em tecnologia; (7) divisão de cargos, tarefas e atribuições; (8) centralização das atividades; (9) criação e gestão do conhecimento; (10) Infra-estrutura; (11) *Empowerment* e (12) capacidade de adaptação ambiental.

A verificação da adoção dos padrões normativos entre os membros da rede Hiperfarma, obteve uma diferença entre os dois grupos (central e periférico), especialmente no que diz respeito à rejeição às normas e regulamentos da associação. Pode-se perceber que entre os atores do grupo periférico, 12,5% (3 organizações) afirmam não adotar os padrões normativos estabelecidos pela associação, o que entre o grupo dos atores centrais não acontece.

Com relação ao oposto, ou seja, a adoção dos padrões normativos da associação, pode-se perceber uma pequena diferença entre os dois grupos. O grupo de atores centrais parece atribuir importância um pouco maior a esta questão, vistas as respostas apresentadas: 69% dizem adotar “bastante” ou “totalmente” os padrões normativos. Entre os atores do grupo periférico, este índice cai para 54% (vide Anexo 10). Os resultados mostram que a maioria dos atores conhece as normas da associação, o que corrobora aquilo que Scott (2001) afirma sobre as características do pilar normativo, no qual regras normativas introduzem uma dimensão prescritiva, especificando o que é desejável ou preferido juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas existentes ou o comportamento pode ser comparados.

Pode-se perceber que, de modo geral, o investimento em desenvolvimento e valorização de pessoal parece não ser uma das maiores preocupações dos associados da rede Hiperfarma, visto que entre os atores do grupo central, 56% afirmam ter o hábito de visitar feiras da área farmacêutica. Entre os integrantes do grupo periférico, esse número cai para 37%.

O mundo está cada vez mais competitivo; a qualificação profissional tem que ser reciclada diariamente e já não se pode admitir colaboradores que não estejam comprometidos com o resultado da empresa ou que não tenham ambições. Tamascia (2004b) destaca que para se alcançar uma empresa de sucesso deve-se começar pela equipe, que deve estar motivada, qualificada e comprometida com a corporação, o que, por sua vez, só é possível se o empresário estiver atento e disposto a mudanças e tiver espírito empreendedor.

Pode-se identificar uma preocupação com a qualificação profissional pelos atores da rede, uma vez que 92% (37 atores) do total afirma que a “qualificação profissional” tem importância de médio a total em sua farmácia. Para a verificação do grau de importância atribuída por cada empresário ao atributo “qualificação profissional”, a seguinte afirmação foi colocada: “No momento da contratação de funcionários, experiência anterior e formação na área farmacêutica são

imprescindíveis” (vide Anexo 10), o que corrobora a importância atribuída ao fator profissionalização pelos atores da rede, já levantadas pela análise dos dados parte I. A Hiperfarma, especialmente após o ingresso na FEBRAFAR, tem demonstrado interesse crescente na profissionalização. Tal valor parece já estar bastante institucionalizado dentro da rede, o que corrobora com Di Maggio e Powel (1983) sobre as características do isomorfismo normativo.

O treinamento também pode ser identificado como uma preocupação dos atores da rede, visto que 81% dos atores do grupo central e 55% do grupo periférico afirmam investir bastante ou totalmente em treinamento de seus funcionários.

Vale destacar que uma das prioridades da administração central em ações dentro da rede é exatamente proporcionar treinamentos para seus associados. Atualmente está sendo aplicado um treinamento de atendimento para todos os balconistas da rede, de todas as farmácias. O treinamento é ofertado gratuitamente e quem não comparecer paga uma taxa (multa). Assim, consegue-se fazer com que as pessoas participem e valorizem os treinamentos oferecidos pela associação, os quais ainda não estão completamente institucionalizados entre os atores.

O processo de profissionalização entre os atores da rede parece dar-se mais por qualificação profissional (apontados por 92% do total). O treinamento e as visitas a feiras da área foram apontadas por cerca de 50% do total de atores da rede, o que também confirma aquilo que foi dito por DiMaggio e Powel a respeito do isomorfismo normativo como resultado da profissionalização, envolvendo dois processos: membros de profissões recebem treinamento similar, que os socializa em visões de mundo similares, e profissionalização através de associações profissionais e de comércio, que difundem idéias entre eles.

Um dos fatores de competitividade mais marcantes do varejo é a inovação. A capacidade da organização de inovar, criando soluções inéditas pode aumentar significativamente sua competitividade no mercado. No caso de associações, a inovação se propaga ao longo das organizações da rede, incluindo difusão de

tecnologias que sozinhas, elas não teriam capacidade de explorar tais tecnologias, seja por falta de recursos, seja por falta de qualificação.

Conforme foi demonstrado anteriormente na parte I da análise dos dados, a difusão de inovações dentro da rede Hiperfarma acontece principalmente por duas formas: (1) por meio de votação em assembleia, no qual todos votam, concordam e adotam no mesmo momento, ou (2) por comportamento mimético, quando algumas organizações inovadoras lançam novos produtos e/ou serviços paralelamente às ações da rede e apresentam os resultados obtidos. Com a percepção dos resultados, a inovação passa a ser adotada pelo restante do grupo.

A verificação da preocupação dos integrantes da rede com os fatores de inovação, demonstrou que 77% do total de entrevistados consideram-se do nível médio para cima, sendo 57% localizados entre os atributos bastante inovador e totalmente inovador (vide Anexo 10). Não se verificou diferença significativa entre os dois grupos (central e periférico).

Uma das principais características da inovação no varejo é tornar o produto mais facilmente acessível ao consumidor, o que muitas vezes se traduz em aumentar a conveniência para ele. Com relação ao fator conveniência, a rede Hiperfarma investiu em uma parceria para manipulação de fórmulas medicamentosas. Assim, o cliente pode dirigir-se até a Hiperfarma mais próxima, deixar sua receita e passar posteriormente para busca-la, não necessitando deslocar-se até uma farmácia de manipulação. A farmácia solicita para a empresa parceira a manipulação e o envio do medicamento, que se reflete em conveniência para os clientes e fluxo na loja da rede.

Pinho (1996) destaca que a tecnologia é um fator capaz de transformar a cooperativa em uma instituição tecnicamente diferenciada e burocraticamente organizada, uma vez que, conforme houver um incremento tecnológico em uma organização, há uma tendência de se aumentar a complexidade. A absorção de tecnologias contribui para melhoria dos relacionamentos interpessoais e para eficiência organizacional como um todo.

A verificação do investimento dos atores em tecnologia demonstrou que há preocupação em investimento tecnológico por parte dos atores da rede, uma vez que 75% dos entrevistados apontam um investimento em equipamentos na média ou acima dela. Vale destacar que esta é uma preocupação maior entre os atores do grupo central, uma vez que 87% dos atores deste grupo possuem um investimento da média para cima. Já entre os atores da periferia, esta taxa cai para 66% (vide Anexo 10).

A preocupação dos atores da Hiperfarma com relação a tecnologia confirma o que Tamascia (2004a) defende quando diz que o empresário que não tiver dinheiro para modernizar seu estabelecimento e não acompanhar a tendência de descontos oferecidos em sua praça, precisa encerrar as atividades e se embrenhar em outra área de atuação, antes que seja tarde demais, pois o mercado exige profissionalismo. Para sobreviver, a farmácia tem que dispor de bons computadores, programas de gestão eficazes e operantes e espaços exclusivos para auto-serviços.

Papéis e expectativas de papéis são parte do contexto de toda interação social, mas são ainda mais persuasivos e mais explicitamente definidos nas relações de trabalho, particularmente quando ocorrem dentro ou entre hierarquias organizacionais. A maioria das relações de trabalho desenvolvem-se entre pessoas em virtude de seus papéis. Assim, pessoas começam um papel de relacionamento institucionalizado, freqüentemente antes de começar a desenvolver um relacionamento pessoal (RING; VAN DE VEN, 1994).

A análise da divisão de cargos, tarefas e atribuições obteve respostas consideravelmente distintas para os dois grupos. Enquanto o grupo dos atores centrais apresentou 50% das respostas em nível “bastante” ou “totalmente”, o grupo dos atores periféricos apresentou 70% na mesma categoria de respostas. Porém vale destacar que o grupo central não possui rejeição à divisão de tarefas, cargos e atribuições, que no grupo dos atores periféricos se encontra em 2 integrantes (vide Anexo 10).

Destaque-se que a maioria das farmácias da rede possui em média 1,3 farmacêuticos por loja, sendo que a maioria possui um e apenas algumas possuem dois

farmacêuticos na loja. O que se pode facilmente perceber é que normalmente o proprietário da farmácia é o farmacêutico responsável. Na maioria dos casos, quando o proprietário possui mais de uma farmácia na rede, há um segundo farmacêutico em cada loja.

Com relação à média de funcionários por loja da rede, os resultados demonstram que há, em média 4,6 funcionários para cada farmácia da rede Hiperfarma, sendo que a maioria dos não farmacêuticos é balconista, que trabalha sob a supervisão do farmacêutico responsável pela loja. As lojas do grupo periféricos apresentam uma pequena variação com relação ao número de funcionários, um pouco menor do que a média e com relação à média de número de farmacêuticos por loja, que é de 1,5, um pouco maior do que a média da rede. Porém essas diferenças não são significativas.

A verificação da centralização das atividades nas mãos do proprietário da farmácia obteve também diferença entre os dois grupos. Entre os atores do grupo periférico, pode-se observar que todos afirmam haver uma centralização das operações sob a figura do proprietário da loja num grau médio, alto ou total. Já no grupo central, 12% afirmam não haver ou haver pouca centralização das atividades nas mãos do empresário ou de seus familiares. Dos 82% restantes, metade afirma ser total a centralização das atividades.

Esta centralização das atividades nas mãos do proprietário da farmácia pode ser explicada, em parte, pelo fato de se tratar de pequenas empresas, e esta ser a principal característica das pequenas empresas. Também vale destacar, neste aspecto, que a pequena quantidade de funcionários também centraliza as decisões da empresa nas mãos do proprietário.

Uma das formas de investimento em *know-how* de uma empresa é a participação em cursos de atualização profissional ou manter-se informado sobre todas as tendências e novidades por meio de leituras específicas da área de atuação.

Conforme já foi destacado na base teórica do presente estudo, uma das

facetas do isomorfismo normativo é exatamente o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho por meio de treinamento similar, funcionando como um processo de socialização, que conduz a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas e às exigências organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

Para a verificação da importância dada pelas organizações da rede à criação e gestão de conhecimento, demonstrou-se que 93% dos entrevistados responderam positivamente a questão, em uma graduação mínima de “às vezes”. Destes, 30% destacam que o fazem “freqüentemente”, e 18% que “sempre” participam de cursos de atualização ou lêem periódicos da área (vide Anexo 10)

Um dos aspectos importantes que despertaram essa preocupação entre os membros da rede Hiperfarma, foi a associação junto à FEBRAFAR, que possui um discurso no sentido de investir em conhecimento, ler, participar de feiras, congressos e simpósios da área, sempre que possível.

O grande problema do empresário estagnado no tempo é o medo de investir, abrir mão da vaidade em prol da necessidade de fortalecer ainda mais o seu negócio e, por conseqüência, elevar seu patrimônio. Tamascia (2004 a) defende que o empresário que deseja sobreviver às crises do setor e progredir no segmento farmacêutico, não deve concentrar sua lucratividade em medicamentos. Deve diversificar, ampliar o *mix* de produtos e serviços oferecidos ao consumidor, utilizar estratégias de *marketing* eficazes, inteirar-se sobre a legislação vigente, investir em tecnologia de ponta, qualificar sua equipe de trabalho, participar de palestras, congressos, simpósios, *workshops* e feiras de negócios, e prestigie os diversos eventos promovidos pelo setor e sobretudo pela indústria farmacêutica. (TASMASCIA, 2004a).

Cada vez mais o foco do pequeno empresário do setor deve estar direcionado para a oferta de serviços de qualidade, especialmente auto-serviços, conforme já foi mencionado anteriormente. Para que isso possa acontecer, é necessário que haja investimento por parte do proprietário da farmácia em infra-estrutura adequada, com

móveis de acordo com o setor, que permitam a exposição do produto e o máximo funcionamento do auto-serviço. Sala para aplicação de injeções, medição da pressão arterial e de outros procedimentos médicos, que deve estar limpa e bem iluminada, com caixas modernas, com sistemas de pagamento diversificados, balança para que os clientes possam pesar-se. Todos estes atributos já não são mais um diferencial das farmácias. Um tipo de inovação em infra-estrutura, que algumas farmácias estão implementando, é um espaço de beleza, onde se demonstram produtos para pintura de cabelo, tratamento de pele e outros tipos de tratamento de beleza que são realizados no espaço físico da loja.

Conforme destaca Tamascia (2004 a), cada vez mais as farmácias devem investir no serviço e deixar de focar apenas em medicamento. Entre os atores da Hiperfarma, pode-se perceber certa diferença entre os grupos com relação à importância atribuída ao atributo infra-estrutura. Para os atores do grupo periféricos, a variável 'infra-estrutura' possui importância de ordem alta ou total para 88% dos entrevistados. Já para os atores do grupo central esse mesmo atributo recebeu 75% das respostas.

A organização gera uma ação comum a partir da união de forças, porém pode transformar-se num instrumento de dominação e exploração por parte do poder constituído e tornar-se um meio para alienar e massificar pessoas, colocando-as a serviço dos interesses de poucos. Para que isso não ocorra, a organização não pode existir sem antes haver uma formação/capacitação do grupo, educando a todos para a ação crítica e consciente que garanta os princípios e os objetivos da organização através de uma gestão democrática e transparente. As redes associativas, em geral têm cadeias de comando mais curtas e descentralizadas, proporcionando maior amplitude de controle e *empowerment* do grupo. Sugerem também, maior número de atribuições às equipes de trabalho, buscando maior participação e comprometimento entre as partes do sistema (que é totalmente aberto) para a eficácia de suas atividades

As empresas freqüentemente precisam reestruturar suas práticas de negócios e o *empowerment* está entre as principais respostas a mudanças significativas no ambiente de negócios. O *empowerment* pode ser definido como um esforço para capacitar e encorajar os funcionários de uma empresa para que possam tomar mais decisões. Atribui maior poder de decisão para o funcionário com a finalidade de se ganhar agilidade nas tomadas de decisões.

A mensuração do grau de liberdade de ação e de iniciativa que cada uma das farmácias da rede concede a seus funcionários, indicou que 75% dos atores centrais afirmam possuir o atributo “*empowerment*” num grau alto ou total. Entre os atores do grupo periférico esse índice cai para 62% do total para o mesmo grau de liberdade (vide Anexo 10).

Pode-se observar que em alguns casos parece não haver coerência nas respostas dos entrevistados. Ao mesmo tempo em que identifica-se a centralização das atividades nas mãos do proprietário da farmácia, demonstrado anteriormente, também identifica-se que o grau de liberdade de ação e de iniciativa que os funcionários da sua farmácia possuem é relativamente alto.

A capacidade de adaptação ambiental de cada uma das farmácias integrantes da rede Hiperfarma demonstrou que 97% dos atores da rede Hiperfarma considera sua capacidade de adaptação e mudança média, alta ou total, sendo a maior concentração das respostas no nível alto. Não existem diferenças significativas entre os dois grupos.

A atitude de necessidade de mudança surgiu no contexto da Hiperfarma especialmente após sua entrada na FEBRAFAR, quando se iniciaram os treinamentos e palestras. Segundo Tamascia (2004a), há um equívoco por parte de alguns farmacêuticos ao procurar conquistarem os clientes já existentes (consumidores de medicamentos que preferencialmente fazem uso contínuo de remédios), pois eles são uma raridade. O mercado lhes oferece várias opções (como, por exemplo farmácias de plano de saúde, associação de consumidores e farmácias de associação de classe).

O autor destaca que a solução é buscar um novo tipo de consumidor, que não

está doente e não procura cura para alguma enfermidade, e sim saúde e beleza, acima de tudo. A sociedade mudou e com ela os hábitos e os valores. Hoje, qualquer criança de 12 anos tem vida de adulto, vai ao cinema, *shopping*, teatro, usa maquiagens, perfumes, roupas de grifes famosas e possui celular. Isso significa que o mercado de brinquedos perdeu um consumidor e o mercado de beleza saiu ganhando, pois esses grupos de pessoas são extremamente consumistas. E quanto às mulheres de 40 anos? Bem, essas não consomem mais produtos para menopausa, até porque, com o advento do anticoncepcional, a menopausa normalmente se manifesta após os 50 anos. Elas freqüentam academias, salões de beleza, clínicas de estética, enfim, fazem o possível e o impossível para manter a jovialidade. Como resultado desta mudança na sociedade, a indústria produtora de hormônios perdeu um consumidor e a indústria de cosméticos ganhou mais um.

Com relação às mudanças ambientais, o autor ainda destaca que nos homens, estar perfumado, com aspecto saudável e em forma parecem ser premissas cada vez mais valorizadas para a convivência. Tamascia (2004a), que já realizou vários treinamentos na Hiperfarma destaca que “o custo não é financeiro, mas sim a dificuldade de mudança de hábito de fazer sempre igual está muito mais no seu ímpeto de empreendedor. Não deixe para mudar por necessidade, mude por competência de entender que o mercado está mudando. Mude, senão seus clientes irão desaparecer ou pensar em outro local para comprar” (TAMASCIA, 2004 a, p.2).

6.4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DA REDE HIPERFARMA

6.4.1 Identificação com a Missão, Visão e Objetivos da Rede

As estratégias de relacionamento foram divididas em 10 grupos: (1)

identificação com a missão, visão e objetivos da rede; (2) sugestões de melhorias para a rede; (3) argumentação; (4) conhecimento e valorização do papel institucional; (5) cooperação empresarial; (6) interação interorganizacional; (7) gestão democrática; (8) valorização do relacionamento com fornecedores; (9) participação na cadeia do mercado farmacêutico; e (10) valorização de alianças estratégicas.

A análise da identificação com os objetivos, missão e visão da rede gerou uma das principais grandes diferenças entre os dois grupos de atores, sendo que 94% dos atores do grupo central afirmam que possuem identificação com os objetivos, missão e visão da Hiperfarma em graduação “bastante” ou “totalmente”. Já entre os atores do grupo periférico, esses mesmos atributos receberam apenas 62% das respostas (vide Anexo 11).

Conforme foi destacado por Tamascia (2005d), entre as características que envolvem as associações, pode-se destacar o baixo nível de comprometimento com o *layout* das lojas e com os programas para a melhoria de qualidade implementadas pela central. Em alguns casos, percebe-se que a presença na associação se dá unicamente para obtenção de vantagens (barganha de preço, *marketing* conjunto, aprendizado), sem que haja realmente uma identificação com os objetivos da associação. Vale destacar que estes casos não compõem a maioria dos atores da Hiperfarma, que, conforme foi demonstrado anteriormente, se identificam bastante ou totalmente com a associação.

A análise das sugestões de melhorias para a rede apontou que a maioria dos atores da rede Hiperfarma busca trazer sugestões de melhorias para a rede: 83% participa com sugestões de melhorias “às vezes”, “frequentemente” ou “sempre” (vide Anexo 11). Vale destacar que muitos atores apontaram, como pode ser observado na análise dos dados parte I, que o processo de difusão de inovações dentro da rede acontece pela observação de outras farmácias ou pela colocação de sugestões dentro da rede, que podem ou não ser aceitas em primeira instância. Caso não o seja, tal ação ainda pode voltar à votação em uma próxima assembléia e ser aprovada.

A assembléia de todos os associados acontece uma vez por mês, conforme determina o estatuto da associação (vide Anexo 12). As reuniões começam com a fala do gestor de negócios da rede, que expõe como vem acontecendo a implementação das ações planejadas nas assembléias anteriores, como as negociações com os fornecedores decorreram durante o mês, as obrigações de cada associado para o próximo mês e a próxima campanha promocional.

Após esta colocação, o presidente da rede fala sobre as ações que deverão ser votadas pelos associados. Normalmente essas ações já foram discutidas anteriormente somente entre os diretores, que se reúnem para deliberar uma vez por semana, e que normalmente já possuem parecer sobre o assunto. Abre-se uma votação. Os associados podem sugerir soluções para os problemas ou novas ações a serem implementadas na rede após terminados os assuntos da pauta.

A argumentação também constituiu um fator importante de diferenças entre os dois grupos, uma vez que 44% dos atores centrais com a resposta “sempre”, o que para os atores periféricos significou apenas 20% das respostas. Os resultados aqui apresentados parecem demonstrar um nível de identificação maior com a rede entre os atores centrais do que entre os atores periféricos. Tais dados podem levar ao questionamento sobre o grau de satisfação entre os dois grupos de atores e a participação efetiva de cada ator dentro do grupo.

Com relação ao conhecimento e valorização do papel institucional, foi encontrada mais uma das divergências entre os dois grupos de atores. 87% dos atores do grupo central afirmam que conhecem seu papel e a importância das outras empresas para a rede. Porém entre os atores do grupo periférico, esse número cai para 58% (vide Anexo 11). Ao observar o resultado geral (soma dos dois grupos) pode-se perceber que 95%, ou seja 38 dos 40 atores da rede afirmam reconhecer “frequentemente” ou “sempre”. Assim, o que pode-se destacar não é a existência ou não do reconhecimento do papel institucional das organizações que demonstrou haver diferenças, mas sim a graduação que os atores atribuem ao reconhecimento da importância.

A cooperação empresarial também apontou diferença entre os dois grupos: entre os atores do grupo central, 94% afirmam concordar e adotar as ações deliberadas pela rede “frequentemente” ou “sempre”. Já entre os atores periféricos, esse índice cai para 78%. Vale destacar que nenhum integrante dos atores centrais afirmou “raramente” ou “nunca”, que aparece com 3 integrantes do grupo dos atores periféricos (12% entre os periféricos).

Segundo a classificação das respostas estratégicas de Oliver (1991), poderíamos fazer uma analogia das respostas obtidas de “sempre” e “frequentemente”, respectivamente com a “aquiescência” e “compromisso” para a maioria dos atores e de desafio para o pequeno grupo de 3 atores que responderam “raramente”.

Outra estratégia que obteve uma resposta distinta entre os dois grupos é a interação organizacional, onde tem-se que 87% dos atores do grupo central responderam “sempre” e “frequentemente”, o que no grupo dos atores periféricos significou apenas 33% (vide Anexo 11).

Os dados parecem corroborar o que foi levantado pelo *software* UCINET, na parte II da análise dos dados, com relação à coesão e a densidade das relações do grupo.

A gestão democrática é o primeiro dos princípios de Rochdale, que, conforme foi descrito anteriormente funcionam como as bases do cooperativismo mundial. A verificação desta estratégia, encontra-se a maior divergência de respostas entre os dois grupos da rede. Os atores do grupo central apontam que a abertura para cada associado opinar dentro do grupo da associação é “alto” ou “total” – com 69% das respostas. Porém no grupo de atores periférico este mesmo grau é apontado por apenas 20,83% das respostas. Vale destacar que o maior índice de rejeição da ‘gestão participativa’ também está no grupo dos atores periféricos, com 4 integrantes apontando inexistência de tal atributo, o que não acontece com nenhum integrante do grupo dos atores centrais (vide Anexo 11).

A importância atribuída as parcerias com fornecedores é bem alta: 93% dos

entrevistados afirmam que as parcerias possuem importância de ordem “alta” ou “total”, e nenhum ator considera sem importância tais parcerias. Não foram identificadas diferenças significativas para os dois grupos neste aspecto.

Preocupados com as limitações do mercado, distribuidores de medicamentos e donos de farmácias uniram esforços, criando uma rede de negócios, num projeto tecnológico para ampliar a clientela nos balcões farmacêuticos. O objetivo de tal parceria é, sem dúvida, reduzir os custos para vender mais barato (JAPIASSU, 2001).

Tamascia (2005d) alerta para o baixo nível de comprometimento dos associados nas negociações com fornecedores. O fato de os atores atribuírem “importância” das parcerias com fornecedores não significa, necessariamente, que as negociações feitas entre a associação e os fornecedores sejam seguidas pelas farmácias da rede. Conforme já foi especificado na parte I da análise de dados, caso o ator não cumpra com a negociação que foi acertada com o fornecedor, ele pode receber uma advertência e é passível de exclusão da rede. Há um controle coercitivo sobre o cumprimento das negociações.

A verificação da participação das farmácias na cadeia farmacêutica apontou que 70% dos atores do grupo central considera sua participação “alta” ou “total”. Entre os atores do grupo periférico, esse índice cai para cerca de 46% para os mesmos níveis de participação (vide Anexo 11).

A cadeia do mercado farmacêutico é composta por três núcleos: a indústria (com atuação em propaganda médica, produção de medicamentos OTC, genéricos e similares), os distribuidores (com atuação na logística de medicamentos- geral, perfumaria e similares e também no varejo) e as farmácias (que podem ser de pequenas ou grandes redes, independentes, associativistas ou franquias) (TAMASCIA, 2005d).

A importância da formação de alianças com outras empresas apontou que 72% do total (29 organizações) consideram que as alianças estratégicas possuem participação alta ou total no desempenho organizacional. Não foram identificadas

diferenças significativas para os dois grupos neste aspecto (vide Anexo 11).

Segundo Tamascia (2005b), a associação não deve apenas buscar descontos comerciais junto aos distribuidores, mas também desenvolver projetos voltados para genéricos, *layotização* de lojas, treinamentos e cursos, central de convênio e de compras, integração de dados e investimento em *marketing*.

Em tempos de turbulência como o que vive atualmente o mercado varejista farmacêutico, fica cada vez mais claro que os estabelecimentos que optaram pelo modelo associativista fizeram a escolha certa, segundo Tamascia (2005b). Há uma série de mudanças acontecendo: alteração no cálculo de ICMS na perfumaria, ameaça de fracionamento dos medicamentos determinada pelo Governo Federal; mas a que mais aflige os pequenos empresários do setor são os descontos praticados por parte dos estabelecimentos comerciais, sobretudo das grandes redes (TAMASCIA, 2005b).

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As informações obtidas neste trabalho levam a concluir que o empreendimento cooperativista remete a certo grau de ambigüidade, no qual de um lado há preocupação em direcionar os esforços em busca de resultados que considerem prioritariamente o aspecto empresarial e, de outro, se valoriza a dimensão social, sobre a qual está a razão de existir de uma cooperativa.

O grupo de organizações nas quais este estudo se desenvolveu faz parte de uma associação, que compõe, ao mesmo tempo, o propósito e o resultado de como se estabelecem as relações dentro deste contexto. Uma necessidade de adaptação ambiental, devido à atuação mercadológica agressiva das grandes redes de farmácias e as excessivas regulações governamentais fez com que micro e pequenos empresários do setor farmacêutico se unissem em uma estrutura associativista pioneira no mercado de Curitiba, sob uma mesma bandeira: sobrevivência no mercado frente às pressões ambientais e ganho de competitividade de mercado. No estabelecimento desta relação, pressupõe-se uma série de vantagens alcançadas por fatores que podem ser compartilhados e otimizados, tais como equipamento, tecnologia, pessoal e financiamentos, que se convertem em acordos de cooperação em P&D, treinamento, *marketing* conjunto, administração financeira, gestão administrativa, planejamento estratégico, investimento em tecnologia e gestão de recursos humanos.

Pela análise dos dados apresentados, pode-se verificar claramente dois momentos fundamentais na trajetória da rede Hiperfarma: o pré-FEBRAFAR e o pós-FEBRAFAR. A união de esforços com a federação estabeleceu a principal mudança estratégica dentro da rede ao proporcionar nova cultura, novo entendimento de que era necessário profissionalizar, sob pena de não sobreviver no mercado. Além disso, a entrada da Hiperfarma na FEBRAFAR também inseriu valores fundamentais de competitividade e posicionamento mercadológico, que antes não eram possíveis de se

perceber entre os atores da rede.

A partir da associação com a FEBRAFAR, uma série de outras mudanças estratégicas foram fundamentais para o desenvolvimento da associação, como a retirada de alguns associados, a criação da figura do gestor de negócios, a realização de treinamentos para os associados, a mudança da logomarca e da comunicação visual das lojas da rede e a realização de campanhas publicitárias utilizando mídia de massa (televisão).

A primeira importante mudança foi a retirada de alguns associados que não agiam de acordo com os padrões normativos legitimados pela associação. Uma das facetas normativas da associação remete aos valores e normas institucionalizados por meio da ocupação de posições e de papéis, que definem os padrões esperados de comportamento dentro do contexto. O estudo mostrou que as organizações integrantes da rede atuam segundo estes papéis institucionalmente estabelecidos, coordenados pela administração central, que atua como um órgão fiscalizador junto aos associados e introduz uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à conduta dos associados.

A partir do momento em que o comportamento de alguns atores da rede infringiu a maneira mais apropriada de agir, segundo seu papel pré-determinado, surgiu uma necessidade de se estabelecerem sanções e punições para o comportamento 'inadequado'. *Esta pode ser considerada uma das facetas regulativas da associação, nas quais a figura da administração central estabelece regras, inspeciona a conformidade a elas e manipula sanções* (recompensas ou punições) com o objetivo de influenciar o comportamento futuro entre os associados, que, ao verificarem as conseqüências práticas de eventuais 'desvios' de conduta, tendem a agir de acordo com os padrões estabelecidos.

Outra questão relacionada às dimensões normativas da associação diz respeito à realização de treinamentos para os associados. *O treinamento é a principal fonte de isomorfismo normativo verificado entre os atores da rede, resultado da necessidade de profissionalização, que traz como conseqüências a institucionalização de valores e*

percepções similares (como a importância da qualidade do atendimento e a de se agregarem serviços para criar um diferencial de mercado), e padronização da atuação profissional dentro da rede como uma decorrência da difusão de idéias entre os atores.

A faceta normativa trouxe consigo a necessidade da criação da figura do gestor de negócios. Antes da criação deste cargo dentro da associação, os diretores se reuniam para tomar todas as decisões referentes às negociações com fornecedores, distribuidores e clientes, o que demandava muito tempo e fazia com que não conseguissem dispensar atenção a suas farmácias. **O trabalho era feito de forma muito improvisada, acumulação de funções e a sobrecarga de tarefas de alguns atores eram evidentes. A criação do cargo de gestor de negócios surgiu** pelo discurso, amplamente difundido dentro da associação, de que era necessário profissionalizar. Assim, o gestor de negócios atende aos fornecedores, estabelece parcerias, negocia com distribuidores, estabelece a linha de comunicação a ser adotada para as próximas campanhas publicitárias da rede, direciona a criação das peças publicitárias, executa o planejamento da associação, realiza relatórios e apresenta os resultados para os diretores e os demais associados nas assembleias gerais ordinárias.

A mudança da logomarca e da comunicação visual das lojas da rede, bem como a realização de campanhas publicitárias utilizando mídia de massa (televisão), foi outra mudança fundamental ocorrida na associação, como resposta às pressões do mercado. Entre as finalidades da alteração da logomarca e da criação de campanhas publicitárias está a busca por maior participação de mercado, a reação frente às ações tomadas pelas grandes redes de farmácias e o estabelecimento da imagem de marca e o seu fortalecimento no ambiente.

A reformulação da logomarca da rede e a entrada efetiva na mídia por meio de campanhas publicitárias podem ser interpretadas como uma das principais manifestações de isomorfismo mimético encontradas no estudo. A atuação em campanhas publicitárias surgiu como consequência da filiação a FEBRAFAR, pela observação dos resultados positivos obtidos em outras redes associativistas no

contexto nacional.

O conteúdo das relações entre os atores da rede envolve aspectos políticos, sociais, cooperativos, econômicos, intelectuais, emocionais e tantos quantos puderem ser as variações das relações humanas. Tem-se uma rede associativa entre empresas, mas é fundamental perceber também a existência de uma rede associativa entre pessoas. Cada uma das farmácias que compõem a rede é representada por uma pessoa dentro da associação, que possui ambições, personalidade, sentimento, cultura, racionalidade e todos os demais atributos que o ser humano pode possuir. Dentro da associação cada uma destas pessoas possui uma forma que o caracteriza dentro da rede e lhe permite ser reconhecido pelos demais: sua farmácia.

Percebe-se que o papel da administração central dentro da rede possui caráter fundamentalmente regulativo, coercitivo e normativo em menor grau. Cabe à administração central a aplicação de multas, sanções e demais penalidades pelo comportamento 'inadequado' aos padrões estabelecidos pela associação. Com relação aos demais integrantes da rede, percebe-se fortemente um comportamento mimético e normativo em menor grau.

O processo de difusão de inovações dentro da rede acontece, principalmente por um processo de isomorfismo mimético, no qual se encontram fundamentalmente dois espelhos principais: (1) a FEBRAFAR e as redes associativistas filiadas a ela; e (2) os membros da Hiperfarma, possuindo liberdade de atuação paralela e espírito empreendedor, implementam inovações e apresentam seus resultados para os demais integrantes da rede, que muitas vezes resolvem "imitar". Assim, nas situações em que prevalece a incerteza, muitos associados percebem que a melhor resposta é imitar outra organização, que, segundo sua interpretação, é bem-sucedido, na crença de que é possível seguir por caminhos de sucesso semelhantes aos alcançados pelos pioneiros.

Pode-se perceber um processo isomórfico na adoção de estratégias na rede Hiperfarma segundo a estrutura da rede, o que confirma aquilo que Minzberg (1990) apresenta com noção de que a estratégia é hierarquicamente relacionada à estrutura; há

uma causalidade recíproca entre estratégia e estrutura. A estrutura segue a estratégia assim como o pé esquerdo segue o direito em uma caminhada. Ambas sustentam a organização. Nenhuma possui precedência: cada uma sempre precede a outra e a segue, exceto quando elas se movimentam juntas.

Os fatores de cooperação possuem uma ligação visceral com a estrutura da associação, sendo a principal razão da existência dela. A Hiperfarma, assim como qualquer associação, constitui um sistema com potencial para organizar a produção sob uma ética própria (a ética associativista), na qual o que vale para o todo (a associação) deve valer para as partes (o associado). Assim, pode-se destacar seu potencial para superar as dificuldades. Entre os aspectos de cooperação encontrados na associação Hiperfarma pode-se destacar: (1) a união entre as farmácias associadas, que proporcionou a possibilidade de se pensar coletivamente e permitiu a troca de experiências, fazendo com que todos crescessem conjuntamente; isso pode ser percebido, entre outros aspectos, no processo de difusão de inovações dentro da Hiperfarma; (2) mudança cultural, em que se verificou um ganho significativo na cultura empreendedora da maioria dos associados da Hiperfarma, especialmente após a filiação à FEBRAFAR; (3) compra conjunta, que permitiu melhores condições comerciais pela central de compras, localizada na administração central da Hiperfarma, devido ao volume maior, o que ampliou o poder de barganha junto aos fornecedores; (4) fortalecimento da marca Hiperfarma, por meio da reformulação da antiga logomarca e da padronização das fachadas das lojas da rede, permitindo um significativo crescimento mercadológico da rede pelas farmácias Hiperfarma; (5) aumento no faturamento, graças aos benefícios proporcionados e pela possibilidade de aplicação de melhores margens de comercialização devido às negociações da central de compras, que permitiu que as farmácias da Hiperfarma apresentassem aumento de faturamento maior do que a média do setor no último ano; (6) valorização das parcerias, cujas ações conjuntas com fornecedores e distribuidores possibilitaram a realização de campanhas de promoção, com preços menores e competitivos; (7)

mudanças na atmosfera das lojas da rede Hiperfarma, que, devido às mudanças na comunicação visual da rede, proporcionou melhoria no ‘conceito de loja’ das farmácias. As mudanças na atmosfera da loja envolveram a alteração e padronização das fachadas das lojas, com aplicação da nova logomarca da rede, *layout* interno das lojas padronizado e apropriado para o setor, e uniformização e aparência pessoal dos funcionários das farmácias; e (8) por fim, as parcerias, que permitiram diversos treinamentos para os associados da rede, ampliando conhecimento e garantindo a atualização profissional dos farmacêuticos.

As relações de conflitos dentro da associação decorrem principalmente da diversidade de interesses dos atores e da eventual falta de compreensão por parte de alguns integrantes da rede sobre a necessidade de uma cultura de cooperação. Isso também pode decorrer da falta de visão dos objetivos coletivos, normas, regras ou hábitos a serem respeitados no interior da rede.

A análise de rede permitiu a identificação de dois grupos de atores na rede, denominados central e periférico. A partir daí, a análise da adoção de estratégias na rede é pautada nesta divisão, na qual não foi possível identificar diferenças significativas na adoção de estratégias entre os dois grupos. Uma das possibilidades para isso pode residir na natureza da rede: por se tratar de uma rede de organizações por adesão voluntária com propósitos específicos, pode-se dizer que opera uma lógica instrumental, na qual prevalece a aquiescência. O grupo dos atores central possui maior poder de decisão na rede, exerce mais influência e também é responsável pela maior parte das estratégias adotadas pela Hiperfarma, mas estas diferenças não são consideradas significativas.

As sugestões para eventuais novas pesquisas na área seguem na direção de se estabelecerem relações entre a abordagem institucional de análise e a metodologia de análise de redes, assim como na direção de análise que utilizem o cooperativismo organizacional entre micro e pequenas organizações como resposta às pressões ambientais e aumento da competitividade de mercado.

As recomendações para as organizações que integram a rede Hiperfarma estão direcionadas no sentido de ampliar as possibilidades de cooperação interorganizacional. Acredita-se que os atores poderiam interagir mais, aproveitando a participação na associação como uma oportunidade de troca de informações, recursos e fator de aprendizado organizacional. Conforme foi demonstrado neste estudo, as relações entre os diversos atores da rede passam pela administração central, e muitos dos atores não se relacionam entre si como fatores de busca de maior competitividade, como, por exemplo, barganha de preço, troca de informações ou atividade sociais. Uma das eventuais alternativas para proporcionar maior interação entre os associados é a criação de fóruns de debates, fora do horário agendado para a assembléia, uma vez que nesta ocasião tem-se os assuntos pertinentes à associação para serem discutidos.

REFERÊNCIAS

- ABIQUIF – Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica. Exportações dão Sinais Positivos. **Um Olhar Sobre o Mundo**, n. 59, set/out, 2004
- AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. **Administrative Science Quarterly**, Sept, 2000.
- ANFARMAG – Associação Nacional dos Farmcêuticos Magistrais, www.anfarmag.com.br, acesso em 20 de fevereiro de 2005.
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução n. 84, de 19 de março de 2002. Aprova o regulamento técnico para medicamentos genéricos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 de março, 2002.
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em www.anvisa.gov.br, Acesso em 05 de agosto de 2004.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BALBI, S. Genérico cresce no Brasil e mira a Europa. **Folha de São Paulo**, 04 out., 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, S.R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution **Organization Studies**. Berlin: Vol. 18, Iss. 1; pg. 93, 25 pgs1997.
- BARROS, I. Por que as empresas morrem? **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrifar)**, mai, 2004.
- BENECKE, D.W. **Cooperação e desenvolvimento**. Porto Alegre: Coojornal, 1980.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**, 19 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOGARDUS, E. **Cooperação: princípios** . São Paulo: Lidador, 1964.
- BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. **UCINET 6.0 Version 1.00**. Natick: Analytic Technologies, 1999.
- BRANDÃO, A. Filosofando um pouco sobre o farmacêutico. **Pharmácia Brasileira**, Brasília, v. 3, n. 19, p.14-18, mar/abr 2000.
- BRASIL. Lei nº 9787, de 10 de fevereiro de 1999. Altera a Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976, que dispõe sobre a vigilância sanitária, estabelece o medicamento genérico, dispõe sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 de fev, 2000.
- BRASIL. RDC n 357, de 27 de abril de 2001. Regulamento para Boas Práticas Farmacêuticas. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde. A dor dos remédios. 2000.

BRASIL. Ministério da Saúde. Diagnóstico do setor farmacêutico, www.desenvolvimento.gov.br, acesso em 08 de agosto de 2004.

BRASS, D. J. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. **Administrative Science Quarterly**, 29, 1984.

BURNS, Lawton R.; WHOLEY, Douglas R. Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. **Academy of Management Journal**. Vol 36, n.1, p. 106-138, feb. 1993.

BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CAMPOS, D. Legislação está sendo revista. Suplemento Especial Farmácia de Manipulação. **Gazeta do Povo**, 31 ago, 2004.

CARROLL, G. R. Organizational approaches to strategy: an introduction and overview. **California Management Review**, v.30, n.1, 1987.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, 1985.

CONTREIRAS, D. C. Cooperativa. In: QUEIROZ, J. S. **Memória da Sociedade de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro num século de vida**. Rio de Janeiro: Rioarte/MEC, 1986.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p 284-295, 1984.

D'AUNNO, T, SUTTON, R.; PRICE, R. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units. **Academy of Management Journal**. Sep 1991.

DAVERN, M. Social Networks and Prestige Attainment: New Empirical Findings. **American Journal of Economics and Sociology**, The, Oct, 1999.

DAVIS, P.S ; DESSAI, A. B Desai, FRANCIS, J. D. Mode of international entry: An isomorphism perspective. **Journal of International Business Studies**. London: Second Quarter 2000.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing Social Networks**. London: Sage Pub, 1999.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**. Mississippi State: Vol. 39, Iss. 4; pg. 1024, Aug 1996.

DEEPHOUSE, D. L. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. **Strategic Management Journal**. Chichester, Vol.20, Iss 2, Feb 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, April 1983.

_____. **Introduction. In: Powell, Walter W., Dimaggio, Paul J., (Eds).** The new institutionalism in organizational analysis. **Chicago: The University of Chicago Press, 1991.**

EXAME. Remédio tipo exportação. **Revista Exame**, 30 set., 2004.

FEBRAFARMA. Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, www.febrafarma.com.br, acesso em 07 de agosto de 2004.

FEBRAFAR. Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias. www.febrafar.com.br, acesso em 11 de abril de 2005.

FLIGSTEIN, N. The structural transformation of american industry: an institutional account of the causes of diversification in the large firms, 1919-1979. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, 2002.

GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. The structure of community organizational networks. **Social Forces**, Vol. 57, 1979.

GARCIA-PONT, C.; NOHRIA, N. Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. **Strategic Management Journal.** Chichester, Vol. 23, Iss 4, Apr 2002.

GASTALDONI, C. A meta é fortalecer o setor farmacêutico. Informativo ABIQUIF – Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica. **Um Olhar Sobre o Mundo**, n. 59, set/out, 2004.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology.** 78: 1360-1380. 1973.

GREENWOOD, R.; HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management. The Academy of Management Review.** Briarcliff Manor: Vol. 21, Iss. 4; pg. 1022, Oct 1996.

GODOY, M. R. A indústria farmacêutica brasileira na década de 90. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos**, Bahia: ANPAD, 2002.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.

HARGADON, A.; DOUGLAS, Y. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. **Administrative Science Quarterly**, Sept, 2001.

HARGEDOORN, J; DUYSTERS, G. Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. **Organization Studies**, July-August, 2002.

HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **The economic journal**, v 105 n 430, 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. In: MEYER, M. W. **Environments and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. p. 131-171.

HAVERMAN, H. A. Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, Vol. 38, Iss 4, Dec 1993.

HENRIQUE, J. A importância do similar. **Correio Brasiliense**, 26 jul., 2004.

HENRIQUE, J. O que quer a Anvisa?. www.alanac.org.br, acesso em 24 de outubro de 2004 (b).

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HIPERFARMA. **Estatuto da Associação**, 2002.

HIPERFARMA. **Planejamento estratégico 2005**, 2005.

INTERFARMA. acesso ao www.interfarma.com.br acesso em 6 de agosto de 2004.

JAPIASSU, D. Batalha para atrair clientes. **Revista Época**, Edição 142 05, fev, 2001.

JENSEN, M.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v 6 iss 1, 1976.

JUSTINO, A. Receita ideal para o equilíbrio da saúde. Suplemento Especial Farmácia de Manipulação. **Gazeta do Povo**, 31 ago, 2004.

KLINJ, E. H. Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. **Administration & Society**, v 33, n 2, p. 133-164, 2001.

KNOKE, D. **Political Networks: The Structural Perspective**. New York: Cambridge University Press. 1990.

KNOKE, D. LAUMANN, E. the social organization of national policy domains: an exploration of some structural hypotheses. In: MARSDEN, P.; LIN, N. **Social Structure and network analysis**. California: Sage Publications, 1982.

KOSLOVSKI, J. P. Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade. Curitiba: Ocepar, 1992.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park, Sage Publications, 1994.

KRUM, E. Grandes redes entram no mercado. Suplemento Especial Farmácia de Manipulação. **Gazeta do Povo**, 31 ago, 2004.

LYRA JR, D. P. *et al.* Atenção farmacêutica: paradigma de globalização. **Pharmácia Brasileira**, Brasília, v. 11, p. 76-79, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais**, Salvador: ANPAD, 1993 v. Organizações.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira)**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. Nota técnica: a teoria institucional. In: **Handbook de Estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1 São Paulo: Atlas, 1999.

MACHLINE, C.; AMARAL Jr, J. B. C. Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácias, **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, São Paulo: Out/Dez 1998, p. 63 – 71.

MARSDEN, Peter; LIN, Nan. **Social Structure and network analysis**. California: Sage Publications, 1982.

MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, p. 341-363,1977.

MILES, R.; SNOW, C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management review**. V.34, iss 4, p 53, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. v 11, p. 171-195,1990.

MIZRUCHI, M.; FEIN, L.C. The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, Dec, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, I. Genéricos têm o melhor resultado de sua história. **Gazeta Mercantil**, 27 set., 2004.

NOHRIA, N. 'Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organisation' in **Networks and organisations**. N. Nohria and R.G. Eccles (eds.), 1-22. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1992.

NOOTEBOOM, B., HANS B., NIELS G. N. 'Effects of trust and governance on relational risk'. **Academy of Management Journal** 40: 308-338. 1997

OLIVER, A L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Fall, 1998.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C. The New Institutionalism in Organization Analysis **Industrial & Labor Relations Review**. Ithaca: Vol. 46, Iss. 4; pg. 735, 2 pgs Jul 1993.

PERETTA, A. M.; CICCIA, G. N. **Reengenharia farmacêutica: um guia para implementar a atenção farmacêutica**, Brasília, 2000.

PERILLO, M. Farmácia só tem razão de existir se contar com o farmacêutico. **Pharmácia Brasileira**, Brasília, v. 3, n. 30, p.23, jan/mar, 2002.

PING LI, P. Towards a Geocentric Framework of Organizational Form: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach. **Organization Studies**, Winter, 1998.

PINHO, D. B. **Tipologia cooperativista**. 3 ed. São Paulo: CNPQ, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REED, N.. Social Networks and Organizational Interventions: Insights from an Area-Wide Labor-Management Committee **The Journal of Applied Behavioral Science**. Arlington: Vol. 22, Iss. 1; pg. 65, 1986

RING, P. S. ; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Vol 19, Iss 1, Jan, 1994.

RIZZINI, I; et al., D. **Pesquisando...: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais**. Rio de Janeiro: USU Ed. Universitária, 1999.

ROBERTS, J. M. **O livro de ouro da história do mundo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

SAAB, W. G. L; RIBEIRO, R. M. www.abrafarma.com, acesso em 11 de agosto de 2004.

SALANCIK, G. Wanted: a good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly** 40: 345-349, 1995.

SCOTT, J. **Social Network Analysis – a handbook**. London: Sage Pub, 2000.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R., RUEF, M. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**, Dec, 1998.

SEBRAE. Centrais de compras. Curitiba: Edição Sebrae, 1994.

SEBRAE. www.sebraepr.org.br, acesso em 24 de março de 2005.

SELLTIZ, W. C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. v 1. Delineamento de pesquisa. São Paulo: EPU, 1987.

SHLEIFER, A. VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of finance**. V 52, n 2, 1997.

SILVA, J. F.; COHEN, F. D. O advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira. *In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD*, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos**, Curitiba: ANPAD, 2004.

STEVERSON, W.B; GREENBERG, D. Agency and Social Networks: strategies of action in a social structure of position, opposition and opportunity. **Administrative Science Quarterly**, dec 2000.

STORPIRTIS, S; et al. A equivalência farmacêutica no contexto da intercambiabilidade entre medicamentos genéricos e de referência: bases técnicas e científicas. **Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo**, abr, 2004.

SUCHMANN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, p. 571-610, 1995.

TAMASCIA, E. Não adianta chorar, tome uma atitude. **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, jan, 2004 a.

TAMASCIA, E. Eficiência na Gestão e Qualidade no Serviço **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, set, 2004 b.

TAMASCIA, E. Sábio ditado. **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, out, 2004 c.

TAMASCIA, E. A competência depende da postura de cada um. **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, jan, 2005 a.

TAMASCIA, E. Associativismo: a solução para o varejo farmacêutico. **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, fev, 2005 b.

TAMASCIA, E. Todo modelo de negócio tem um tempo de vida. **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, fev, 2005 c.

TAMASCIA, E. Lucratividade do varejo no modelo atual de comercialização. **Federação Brasileira de Redes Associativistas de Farmácias (Febrafar)**, mar, 2005 d.

TICHY, N.M; TUSHMAN, M.L; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **Academy of Management Review**, oct 1979.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: **Handbook de Estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1 São Paulo: Atlas, 1999.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, 28: 22-39, 1983.

TUMA, I. L. Perspectivas de assistência farmacêutica. **Pharmácia Brasileira**, Brasília, v.3, n 18 p 47, jan/fev, 2000.

UZZI, B. Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly** 42: 35-67 1997.

VALENTE, V. Palestra: Intercambialidade de medicamentos. Goiânia, 09/12/2003, acesso www.progenericos.org.br, em 23 de outubro de 2004.

VALENTE, V. Genéricos, a farmácia popular. **Gazeta Mercantil**, 27 fev., 2004.

VALOR ECONÔMICO . Vendas em farmácias é saída para indústria. 06 out, 2003.

VALOR ECONÔMICO. Balanço Patrimonial da Drogamed de 2003. www.valoronline.com.br, acesso em 14 de setembro de 2004.

VIEIRA, O R. A União faz a força. São Paulo: **Revista Supermix**, dez, 1999.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. Unb, 1968.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J. ; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, J. T. C; GIOVINAZZO, R. A. Perspectivas do setor farmacêutico para 2001 e a chave do sucesso no management das empresas, www.abrafarma.com, 2000.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, 42: 726-743 1977.

ANEXO 1 – EMBALAGEM DE MEDICAMENTO GENÉRICO



ANEXO 2 – REFORMULAÇÃO DA LOGOMARCA DA REDE

Antes



Depois



ANEXO 3 – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA PARA OS ASSOCIADOS



Universidade Federal do Paraná

Curitiba, novembro de 2004

Prezado (a) Associado (a) Hiperfarma

Meu nome é DANIELLE DENES DOS SANTOS CARSTENS, sou aluna do Mestrado em Administração – Estratégia e Organizações do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração– CEPPAD da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre o **processo de adoção de estratégias organizacionais em redes farmacêuticas** e selecionei para meu estudo a Associação das Farmácias Autônomas de Curitiba e Região - Hiperfarma. Assim sendo, convido sua farmácia a participar da pesquisa, respondendo o questionário da forma mais sincera possível e enviando pelo correio no envelope selado que segue anexo.

Vale lembrar que asseguro a confidencialidade dos dados, uma vez que nenhum outro membro da associação terá acesso aos mesmos, somente ao resultado geral da pesquisa (sem nomes específicos). Após a análise dos dados, me comprometo a entregar uma cópia da dissertação para a Hiperfarma.

A participação de sua farmácia é muito importante para a pesquisa e para a análise da rede Hiperfarma. Conto com sua colaboração.

Antecipo meus agradecimentos e me coloco à disposição para eventuais esclarecimentos pelos telefones (41) xxx-xxxx, ou pelo e-mail: xxxx@yahoo.com

Atenciosamente,

Danielle Denes S. Carstens
Pesquisadora do CEPPAD - UFPR

ANEXO 4– ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Como e por que a Hiperfarma foi fundada?
2. Quais são os principais pontos de cooperação entre os associados?
3. É somente nessas áreas ou tem mais algum aspecto de cooperação?
4. A relação de cooperação permanece ou se encerra após atingidos os objetivos?
5. Como você classificaria as empresas da rede com relação ao fator de cooperação?
6. Com relação ao fator competição entre as empresas integrantes. Como era antes e como ficou depois de fundada a Hiperfarma?
7. Quais são os principais valores da Hiperfarma? Como eles são transmitidos?
8. Qual é o papel da Hiperfarma dentro deste grupo de organizações?
9. São realizados entre a sua organização e outras da lista atividades que podem ser caracterizadas como rituais e costumes ou tradição?
10. Qual foi a última importante mudança ocorrida em sua organização? Como e por que ela aconteceu?
11. Já ocorreu algum tipo de conflito ou mal-entendido com alguma das organizações? Por que isso aconteceu e como foi solucionado?
12. Há conflitos que ainda não aconteceram, mas que a sua organização entende como potenciais?
13. Quais são as organizações de fora da rede em que a Hiperfarma se espelha?
14. O que a Hiperfarma costuma fazer igual a esta (s) organização (s)?
15. Como a Hiperfarma observa estas organizações?
16. Estas organizações também já fizeram algo igual à Hiperfarma?

ANEXO 5 - QUESTIONÁRIO ESTRUTURAÇÃO DA REDE

1. Sua farmácia certamente estabelece relações com muitas outras. Na listagem abaixo, favor indicar com as quais sua farmácia se relaciona, por ordem de importância numérica. Se não existir relacionamento, deixe a linha em branco.

Organização	Grau de importância
1. (AC) Hiperfarma Administração Central	
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1	
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2	
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV	
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão	
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri	
7. (BT) Hiperfarma Batel	
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho	
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2	
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3	
11. (CE) Hiperfarma Centro 1	
12. (CN) Hiperfarma Centro 3	
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico	
14. (CC) Hiperfarma CIC 1	
15. (CI) Hiperfarma CIC 2	
16. (GA) Hiperfarma Guabirota	
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange	
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo	
19. (PR) Hiperfarma Portão 2	
20. (PT) Hiperfarma Portão 3	
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1	
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2	

23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1	
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2	
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi	
26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra da Luz	
27. (A N) Hiperfarma Antonina	
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2	
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3	
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1	
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2	
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu	
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco	
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1	
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2	
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco do Sul 1	
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco do Sul 2	
38. (SJ) Hiperfarma São José dos Pinhais 1	
39. (SP) Hiperfarma São José dos Pinhais 2	
40. (SO) Hiperfarma São José dos Pinhais 3	

2. Favor indicar, a partir da listagem abaixo, com que frequência sua farmácia mantém contato com as apontadas. Se não existir relacionamento com alguma da lista, deixe a linha em branco.

Nome da empresa	diário	semanal	mensal	semestral	Anual
1. (AC) Hiperfarma Adm. Central					
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1					
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2					
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV					
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão					
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri					
7. (BT) Hiperfarma Batel					
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho					
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2					
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3					
11. (CE) Hiperfarma Centro 1					
12. (CN) Hiperfarma Centro 3					
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico					
14. (CC) Hiperfarma CIC 1					
15. (CI) Hiperfarma CIC 2					
16. (GA) Hiperfarma Guabirota					
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange					
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo					
19. (PR) Hiperfarma Portão 2					
20. (PT) Hiperfarma Portão 3					
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1					
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2					
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1					

24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2					
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi					
26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra da Luz					
27. (A N) Hiperfarma Antonina					
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2					
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3					
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1					
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2					
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu					
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco					
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1					
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2					
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco do Sul 1					
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco do Sul 2					
38. (SJ) Hiperfarma São José Pinhais 1					
39. (SP) Hiperfarma São José Pinhais 2					
40. (SO) Hiperfarma São José Pinhais 3					

3. Dentre as empresas citadas, favor apontar qual é o principal motivo da relação:

Voluntária – relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca

Formal – relação voluntária padronizada por meio de contratos

Obrigatória – relação estabelecida por lei ou regulamento

Dependência – sua empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir.

Circunstancial ou momentânea – relação sem perspectiva de futuro

Organização	Voluntária	Formal	Obrigatória	Dependência	circunstancial
1. (AC) Hiperfarma Adm. Central					
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1					
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2					
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV					
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão					
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri					
7. (BT) Hiperfarma Batel					
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho					
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2					
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3					
11. (CE) Hiperfarma Centro 1					
12. (CN) Hiperfarma Centro 3					
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico					
14. (CC) Hiperfarma CIC 1					
15. (CD) Hiperfarma CIC 2					
16. (GA) Hiperfarma Guabirota					
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange					
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo					

19. (PR) Hiperfarma Portão 2					
20. (PT) Hiperfarma Portão 3					
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1					
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2					
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1					
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2					
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi					
26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra da Luz					
27. (A N) Hiperfarma Antonina					
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2					
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3					
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1					
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2					
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu					
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco					
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1					
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2					
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco Sul 1					
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco Sul 2					
38. (SJ) Hiperfarma São José Pinhais 1					
39. (SP) Hiperfarma São José Pinhais 2					
40. (SO) Hiperfarma São José Pinhais 3					

4. Indique a base predominante de relacionamentos entre sua farmácia e a da lista, colocando um X na principal

ORGANIZAÇÃO	Amizade	Parentesco	Status	Política	Econômica
1. (AC) Hiperfarma Adm Central					
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1					
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2					
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV					
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão					
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri					
7. (BT) Hiperfarma Batel					
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho					
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2					
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3					
11. (CE) Hiperfarma Centro 1					
12. (CN) Hiperfarma Centro 3					
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico					
14. (CC) Hiperfarma CIC 1					
15. (CI) Hiperfarma CIC 2					
16. (GA) Hiperfarma Guabirota					
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange					
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo					
19. (PR) Hiperfarma Portão 2					
20. (PT) Hiperfarma Portão 3					
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1					
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2					
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1					
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2					
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi					

26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra Luz					
27. (A N) Hiperfarma Antonina					
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2					
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3					
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1					
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2					
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu					
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco					
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1					
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2					
36. (RB) Hiperfarma R Branco Sul 1					
37. (RS) Hiperfarma R Branco Sul 2					
38. (SJ) Hiperfarma São J Pinhais 1					
39. (SP) Hiperfarma São J Pinhais 2					
40. (SO) Hiperfarma São J Pinhais 3					

5 .Como você classifica a importância do relacionamento com as seguintes empresas

ORGANIZAÇÃO	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Crucial
1. (AC) Hiperfarma Administração Central					
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1					
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2					
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV					
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão					
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri					
7. (BT) Hiperfarma Batel					
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho					
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2					
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3					
11. (CE) Hiperfarma Centro 1					
12. (CN) Hiperfarma Centro 3					
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico					
14. (CC) Hiperfarma CIC 1					
15. (CI) Hiperfarma CIC 2					
16. (GA) Hiperfarma Guabirota					
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange					
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo					
19. (PR) Hiperfarma Portão 2					
20. (PT) Hiperfarma Portão 3					
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1					
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2					
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1					
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2					
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi					

26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra Luz					
27. (A N) Hiperfarma Antonina					
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2					
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3					
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1					
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2					
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu					
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco					
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1					
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2					
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco Sul 1					
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco Sul 2					
38. (SJ) Hiperfarma São José Pinhais 1					
39. (SP) Hiperfarma São José Pinhais 2					
40. (SO) Hiperfarma São José Pinhais 3					

6. Como se dá o comprometimento de sua organização com as da lista abaixo:

- (1) **não há** comprometimento
- (2) comprometimento com base em **obrigações** (leis, regras ou regulamentos)
- (3) comprometimento com base em **acordo** entre organizações (contrato bilateral)
- (4) comprometimento com base na **conveniência** (adequado)
- (5) comprometimento **espontâneo**/livre

Organização	Não há	Obrigações	Acordo	Conveniência	Espontâneo
1. (AC) Hiperfarma Administração Central					
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1					
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2					
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV					
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão					
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri					
7. (BT) Hiperfarma Batel					
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho					
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2					
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3					
11. (CE) Hiperfarma Centro 1					
12. (CN) Hiperfarma Centro 3					
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico					
14. (CC) Hiperfarma CIC 1					
15. (CI) Hiperfarma CIC 2					
16. (GA) Hiperfarma Guabirota					
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange					
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo					

19. (PR) Hiperfarma Portão 2					
20. (PT) Hiperfarma Portão 3					
21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1					
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2					
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1					
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2					
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi					
26. (VL) Hiperfarma Vila N Sra da Luz					
27. (A N) Hiperfarma Antonina					
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2					
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3					
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1					
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2					
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu					
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco					
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1					
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2					
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco Sul 1					
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco Sul 2					
38. (SJ) Hiperfarma São José Pinhais 1					
39. (SP) Hiperfarma São José Pinhais 2					
40. (SO) Hiperfarma São José Pinhais 3					

7. Que tipo de **atividade realizada em conjunto** sua organização considera relevante?

Favor indicar o nível de relevância na coluna correspondente ao tipo de atividade.

- (1) Atividade considerada **pouco relevante** (2) Atividade considerada **relevante**
 (3) Atividade considerada **muito relevante** (4) Atividades considerada **essencial**

Organização	Pressão política	Troca de informações	Barganha de preços	Atividades sociais (cursos, feiras)	Competitividade frente à concorrência
1. (AC) Hiperfarma Adm. Central					
2. (AG) Hiperfarma Água Verde 1					
3. (AV) Hiperfarma Água Verde 2					
4. (AX) Hiperfarma Alto da XV					
5. (AB) Hiperfarma Alto Boqueirão					
6. (BA) Hiperfarma Bacacheri					
7. (BT) Hiperfarma Batel					
8. (BI) Hiperfarma Bigorriho					
9. (BO) Hiperfarma Boqueirão 2					
10. (BQ) Hiperfarma Boqueirão 3					
11. (CE) Hiperfarma Centro 1					
12. (CN) Hiperfarma Centro 3					
13. (CV) Hiperfarma Centro Cívico					
14. (CC) Hiperfarma CIC 1					
15. (CI) Hiperfarma CIC 2					
16. (GA) Hiperfarma Guabirota					
17. (HL) Hiperfarma Hugo Lange					
18. (NM) Hiperfarma Novo Mundo					
19. (PR) Hiperfarma Portão 2					
20. (PT) Hiperfarma Portão 3					

21. (SC) Hiperfarma Sítio Cercado 1					
22. (SE) Hiperfarma Sítio Cercado 2					
23. (UB) Hiperfarma Uberaba 1					
24. (EU) Hiperfarma Uberaba 2					
25. (VT) Hiperfarma Vila Tingüi					
26. (VL) Hiperfarma Vila NSra Luz					
27. (A N) Hiperfarma Antonina					
28. (CO) Hiperfarma Colombo 2					
29. (CL) Hiperfarma Colombo 3					
30. (IT) Hiperfarma Itapema 1					
31. (IP) Hiperfarma Itapema 2					
32. (IR) Hiperfarma Itaperuçu					
33. (PB) Hiperfarma Pato Branco					
34. (PI) Hiperfarma Pinhais 1					
35. (PN) Hiperfarma Pinhais 2					
36. (RB) Hiperfarma Rio Branco Sul 1					
37. (RS) Hiperfarma Rio Branco Sul 2					
38. (SJ) Hiperfarma São José Pinhais 1					
39. (SP) Hiperfarma São José Pinhais 2					
40. (SO) Hiperfarma São José Pinhais 3					

ANEXO 06 – QUESTIONÁRIO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS ATORES

Sr (a) Respondente, ao responder as questões constantes neste questionário, procure expressar, ao máximo possível, a posição de sua organização. A participação de sua farmácia é muito importante para nossa pesquisa. Obrigado.

DADOS DO RESPONDENTE

Cargo: _____ tempo de trabalho: _____ anos _____ meses

Idade: _____ sexo: () masculino () feminino

DADOS DA ORGANIZAÇÃO

Nome da farmácia: _____

Endereço: _____

Data de fundação _____

Há quanto tempo é associada da Hiperfarma? _____

Número total de empregados: _____ Quantos são farmacêuticos? _____

Faturamento bruto anual (aproximado): _____

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Nas questões, algumas considerações são feitas a respeito de características organizacionais. Assinale, de acordo com a escala abaixo, o número que melhor expressa o nível em que cada característica se apresenta na sua farmácia.

ATENÇÃO: Apenas uma alternativa deve ser assinalada

Não apresenta a característica	Apresenta pouco a característica	Apresenta medianamente a característica	Apresenta bastante a característica	Apresenta totalmente a característica
--------------------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	---------------------------------------

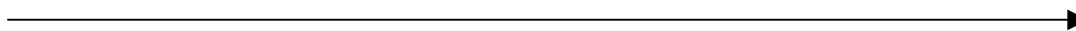
1

2

3

4

5



1. Sua farmácia desenvolve planejamento de suas ações de curto, médio e longo prazo.	1 2 3 4 5
2. Sua farmácia mantém relacionamento e suporte pós-venda para clientes.	1 2 3 4 5
3. As normas e regulamentos da associação estão documentados e são conhecidos por todos os que trabalham em sua farmácia.	1 2 3 4 5
4. Sua farmácia costuma visitar feiras e exposições da área farmacêutica.	1 2 3 4 5
5. No momento da contratação de funcionários, experiência anterior e formação na área farmacêutica são imprescindíveis.	1 2 3 4 5
6. Sua farmácia submete seus funcionários constantemente a treinamentos.	1 2 3 4 5
7. Sua farmácia busca maior participação no mercado por meio de lançamento de novos produtos e/ou serviços.	1 2 3 4 5
8. Sua farmácia procura sempre estar informada com relação às ações realizadas pela	1 2 3 4 5

concorrência e “copia” o que considera interessante.	
9. Quanto à tecnologia, é possível dizer que a maior parte das máquinas e equipamentos de sua farmácia são novos e correspondem, tecnologicamente, ao que há de mais avançado para o setor.	1 2 3 4 5
10. Sua farmácia é reconhecida socialmente pela qualidade do relacionamento com clientes, fornecedores e demais empresas.	1 2 3 4 5
11. Sua farmácia possui uma divisão clara e escrita de tarefas, cargos e atribuições de cada funcionário que nela trabalha.	1 2 3 4 5
12. É alta a preocupação da sua farmácia com a qualidade do atendimento	1 2 3 4 5
13. A maior parte das operações da sua farmácia se encontra sob responsabilidade do proprietário ou de seus familiares.	1 2 3 4 5
14. A sua farmácia possui alta identificação com os objetivos, missão e visão da rede Hiperfarma	1 2 3 4 5
15. Sua farmácia é conhecida por praticar preços baixos.	1 2 3 4 5

Nas questões seguintes, assinale a alternativa que mais caracteriza o comportamento de sua empresa.

ATENÇÃO: apenas uma alternativa deve ser assinalada

	nunca	raramente	Às vezes	frequente-mente	sempre
1. Sua farmácia busca trazer idéias e sugestões de melhorias para a rede					
2. No momento de implementar novas idéias na rede, sua farmácia costuma argumentar sobre o que pensa, mesmo que seja para criticar					
3. Sua farmácia possui conhecimento de seu papel e da importância das outras empresas para a rede					
4. Sua farmácia concorda e adota as ações deliberadas pelo corpo diretivo da rede					
5. Sua farmácia interage com outros associados na busca de troca de idéias e aprendizado					
6. Sua farmácia possui um espírito empreendedor, implementando as sugestões lançadas na rede.					

7. Os profissionais da sua farmácia sugerem a troca da medicação prescrita por genéricos					
8. Sua farmácia efetua pagamento comissionado pela venda de medicamentos					
9. Os profissionais responsáveis pelo atendimento participam de cursos de atualização e/ou possuem o hábito de ler livros e periódicos da área.					

	nenhuma	baixa	Média	Alta	Total
10. No processo de discussão de novas idéias na rede, pode-se dizer que a abertura para cada associado opinar é					
11. A capacidade de adaptação da sua farmácia para acompanhar as preferências dos clientes é					
12. Para a sua farmácia, incentivos governamentais (fiscais e de apoio ao crédito) têm importância					
13. A importância da infra-estrutura do local onde sua farmácia está instalada para o sucesso de suas operações é					
14. Para sua farmácia, a importância de parcerias com indústrias, laboratórios ou distribuidoras é					
15. De todas as etapas do processo farmacêutico (desde a produção do medicamento até a entrega para o paciente) a participação de sua farmácia é					
16. O grau de liberdade de ação e de iniciativa que os funcionários de sua farmácia possuem é					
17. A importância da formação de alianças com outras empresas para o desempenho é					
18. A participação dos medicamentos genéricos no total de vendas da empresa é					
19. A participação de medicamentos OTC no total de vendas de sua farmácia é					
20. A capacidade de adaptação e mudança de sua farmácia, frente às pressões ambientais é					

ANEXO 07 – GRÁFICOS DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES

GRÁFICOS DAS RELAÇÕES ENTRE TODOS OS ATORES DA HIPERFARMA

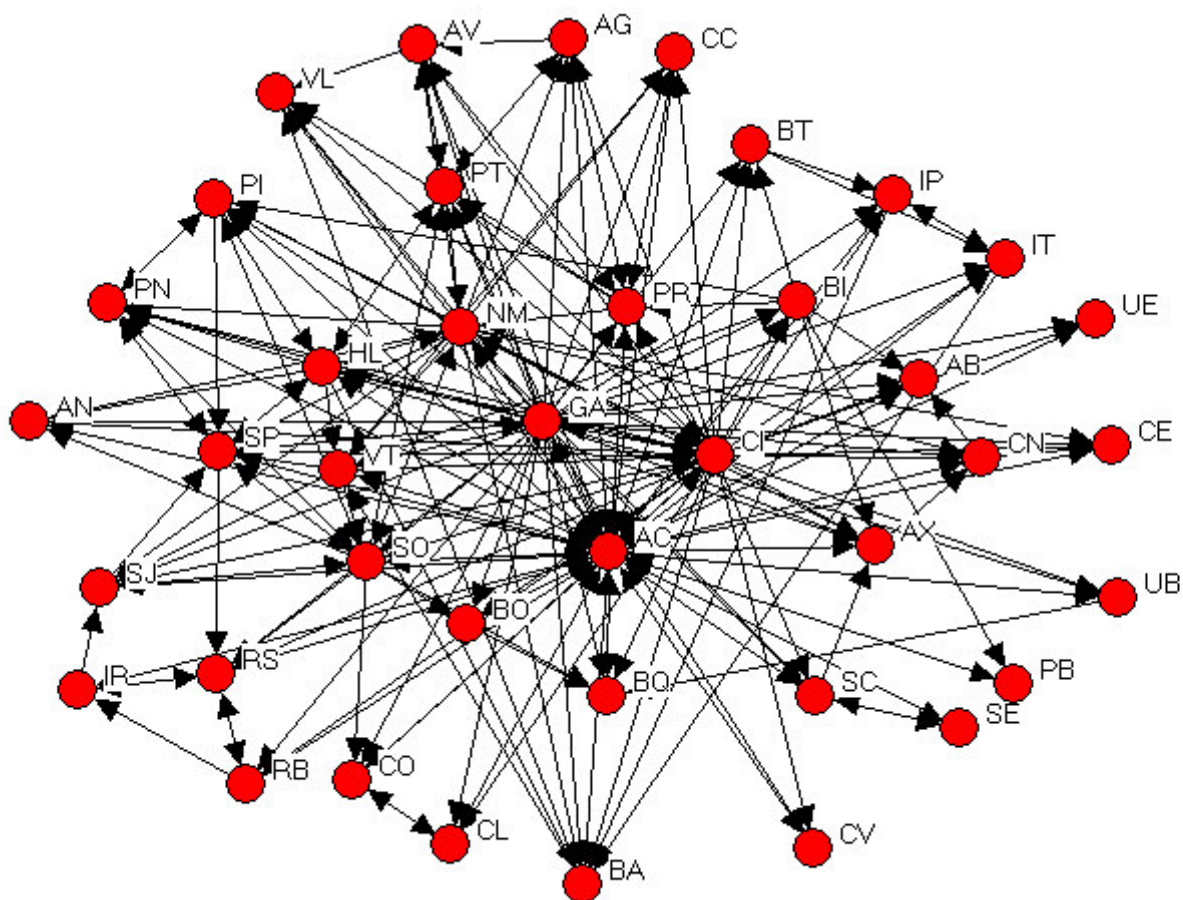


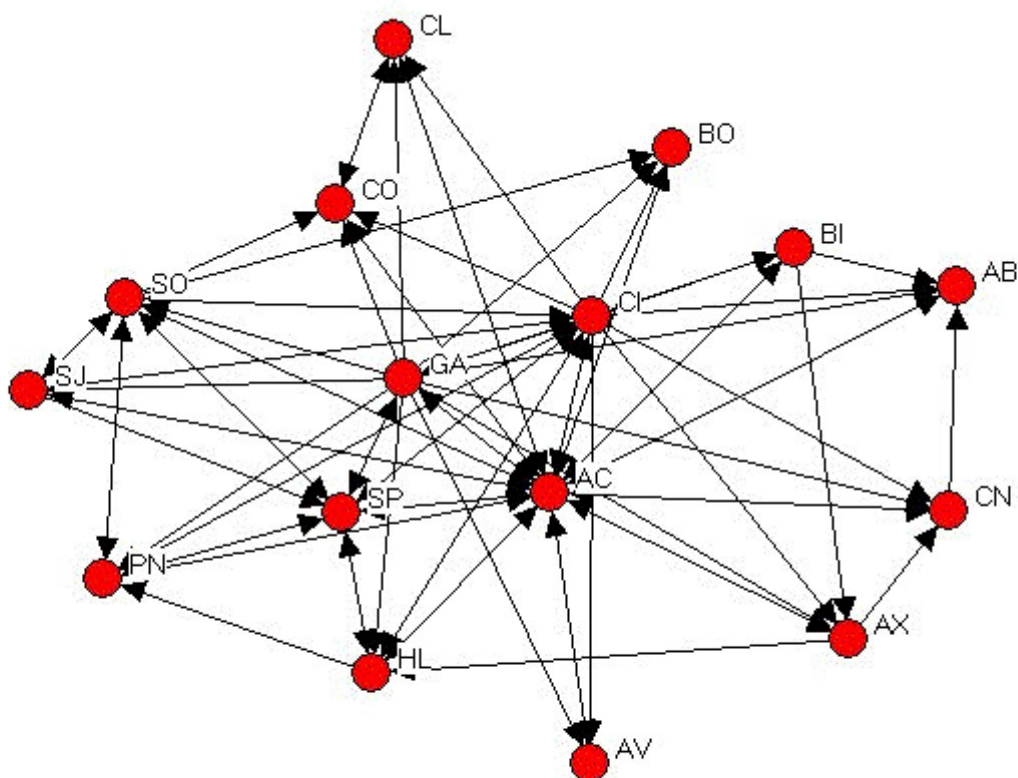
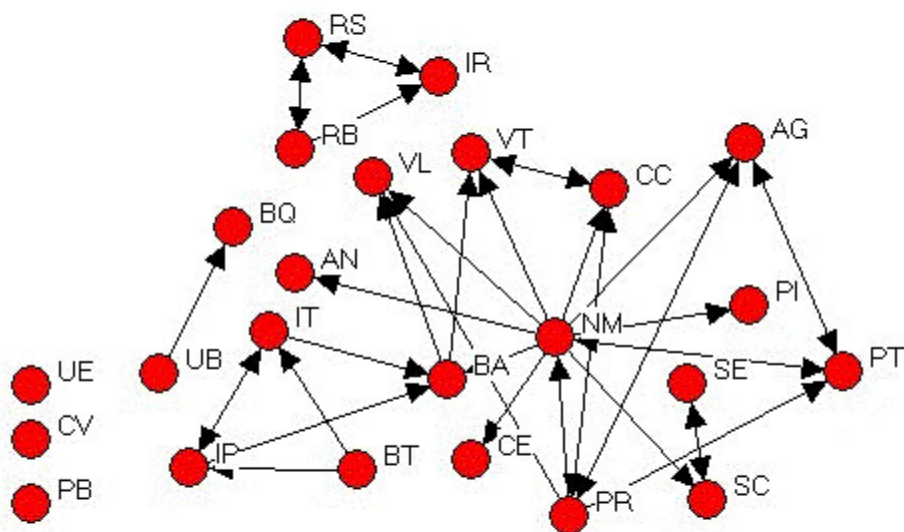
GRÁFICO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES CENTRAIS

GRÁFICO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ATORES PERIFÉRICOS



**GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO -
ATIVIDADES SOCIAIS**

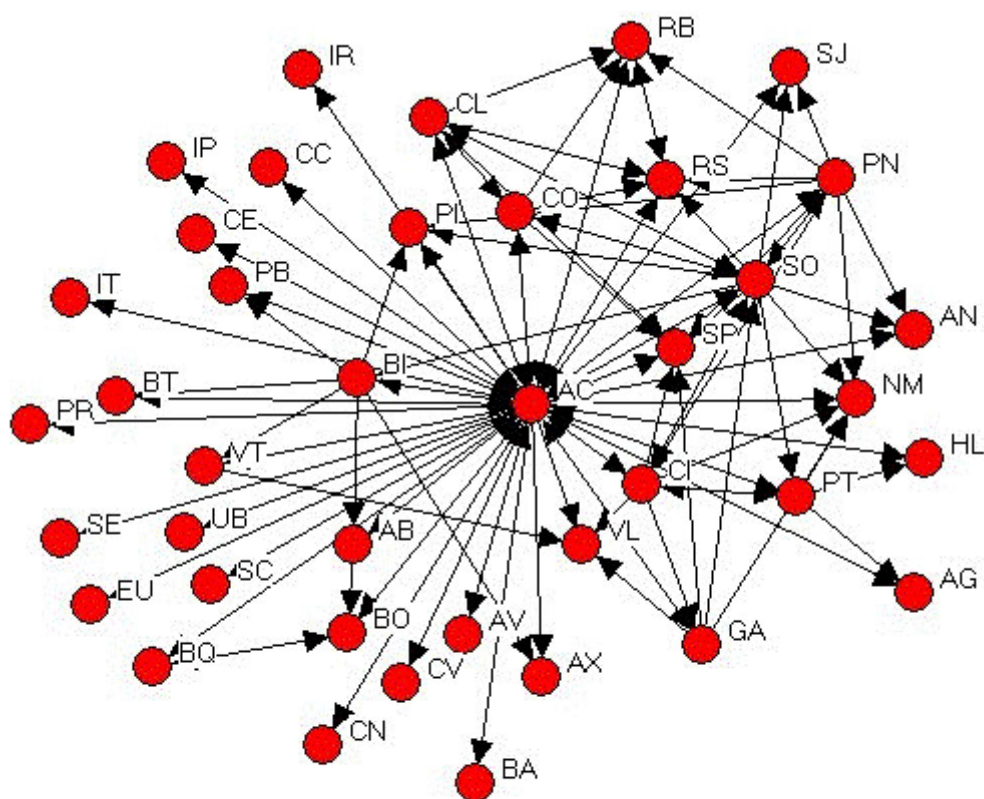


GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – COMPETITIVIDADE

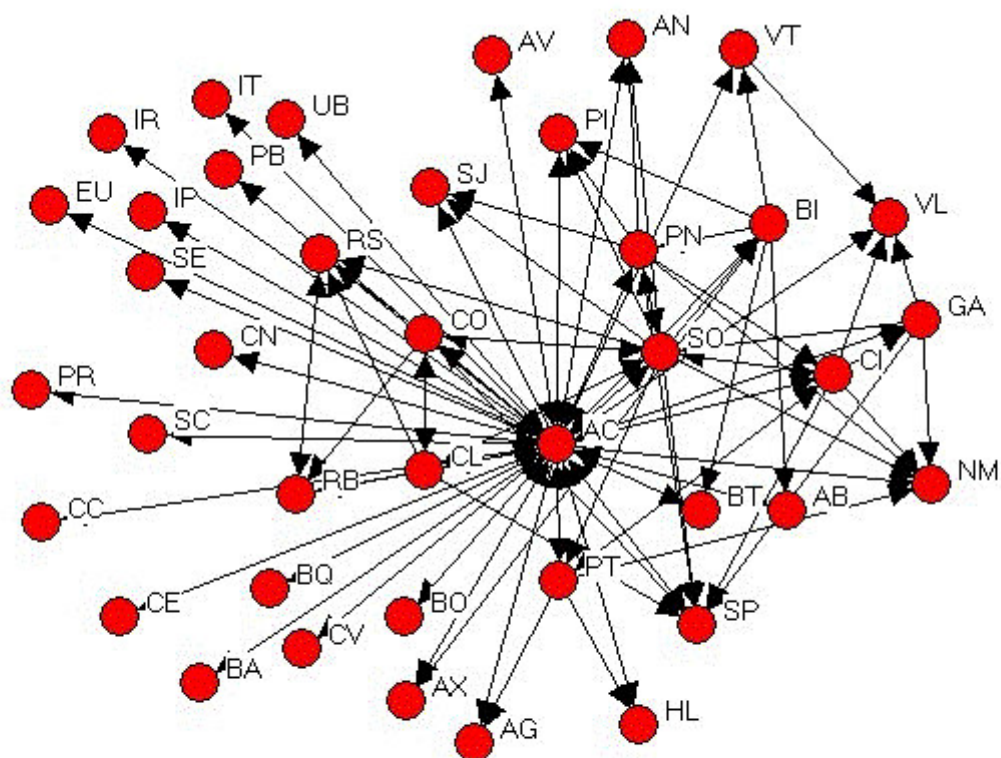


GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – PRESSÃO POLÍTICA

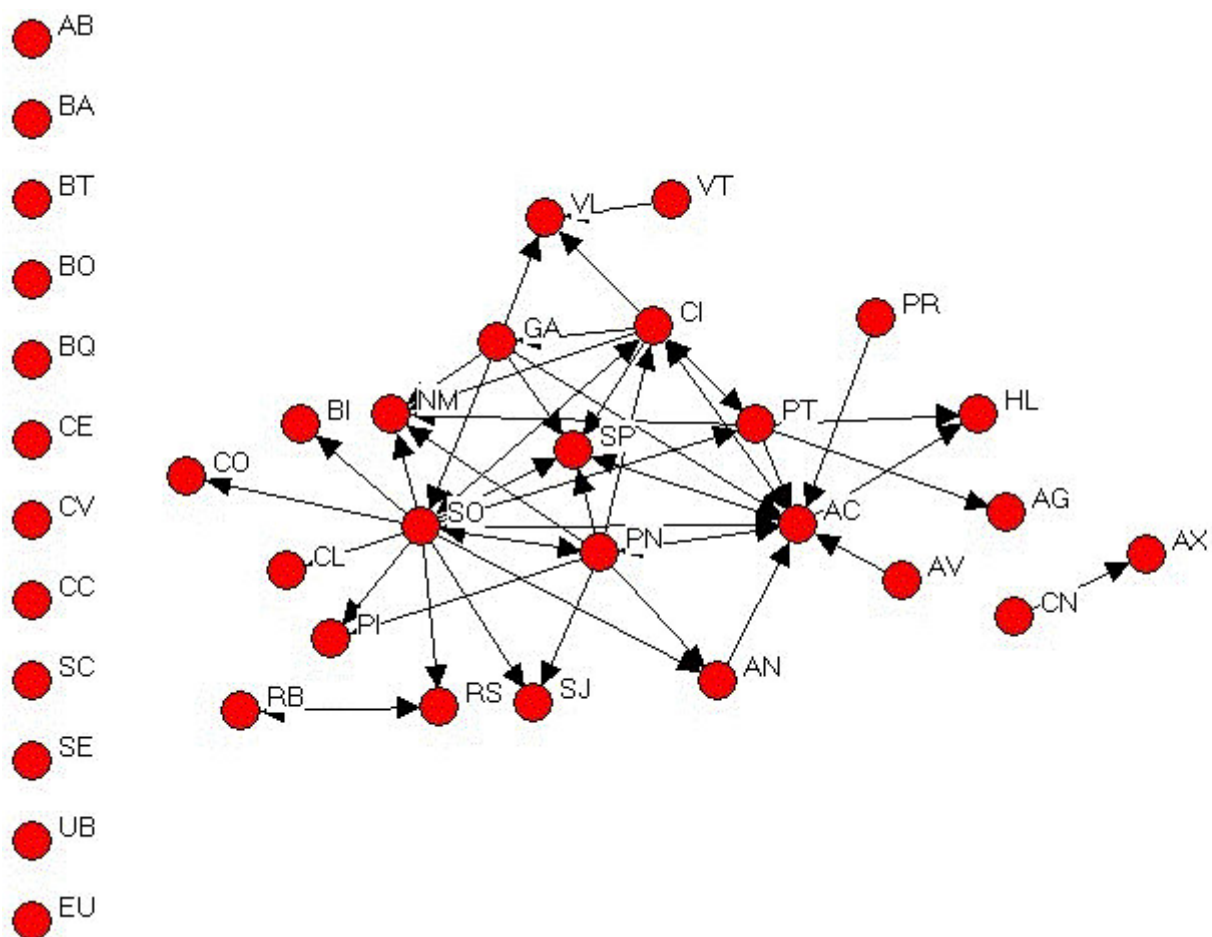
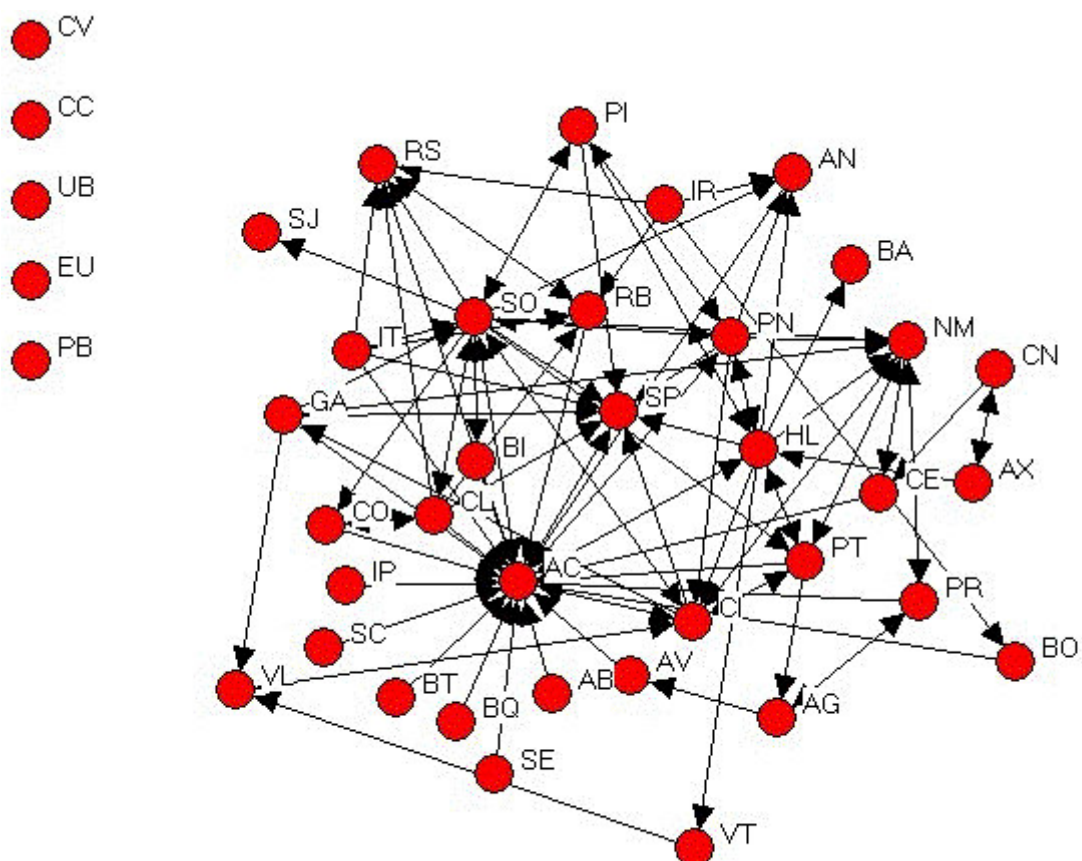


GRÁFICO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO – TROCA DE INFORMAÇÕES



**ANEXO 08 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE
DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA REDE HIPERFARMA**

**ANEXO 09 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE
DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À CLIENTELA DA REDE
HIPERFARMA**

**ANEXO 10 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE
DAS ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS DA
REDE HIPERFARMA**

**ANEXO 11 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS REFERENTES A ANÁLISE
DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DA REDE HIPERFARMA**

ANEXO 12 – ESTATUTO DA HIPERFARMA

ANEXO 13 – DADOS SECUNDÁRIOS

Jornais:

ABIQUIF, n. 59, set/out, 2004.

ANVISA. **Diário Oficial da União**, 20 de março, 2002.

BALBI, S. **Folha de São Paulo**, 04 out., 2004.

BARROS, I. **Jornal da Febrifar**, mai, 2004.

BRASIL. **Diário Oficial da União**, 02 de jun., 2003.

BRASIL. **Diário Oficial da União**, 11 de fev, 2000.

BRASIL. **Diário Oficial da União**, 2001.

CAMPOS, D. **Gazeta do Povo**, 31 ago, 2004.

GASTALDONI, C. **Informativo ABIQUIF** – Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica, n. 59, set/out, 2004.

HENRIQUE, J. **Correio Brasiliense**, 26 jul., 2004.

JUSTINO, A. **Gazeta do Povo**, 31 ago, 2004.

KRUM, E. **Gazeta do Povo**, 31 ago, 2004

NASCIMENTO, I. **Gazeta Mercantil**, 27 set., 2004.

VALENTE, V. **Gazeta Mercantil**, 27 fev., 2004.

VALOR ECONÔMICO . 06 out, 2003.

Revistas

BRANDÃO. **Pharmácia Brasileira**, v. 3, n. 19, p.14-18, mar/abr 2000.

EXAME. **Revista Exame**, 30 set., 2004.

JAPIASSU, D. **Revista Época**, Ed. 142 05, fev, 2001 .

LYRA JR, D. P. *et al.* **Pharmácia Brasileira**, v. 11, p. 76-79, 2000.

ORSINI, S. **Revista Invest News**, Jul 2004.

PERILLO, M. **Pharmácia Brasileira**, v. 3, n. 30, p.23, jan/mar, 2002.

REGO, E.C.L. **Revista do BNDES**. v.7, n. 14, 2000, p.367-400.

TUMA, I. L. **Pharmácia Brasileira**, v.3, n 18 p 47, jan/fev, 2000.

VIANA, N. **Revista Caros Amigos**. n. 66, set. 2002, p.26-28.

VIEIRA, O R. **Revista Supermix**, dez, 1999.

Internet

ANVISA www.anvisa.gov.br, acesso em 05 de agosto de 2004.

BRASIL. www.desenvolvimento.gov.br, acesso em 08 de agosto de 2004

FEBRAFARMA. www.febrafarma.com.br, acesso em 07 de agosto de 2004.

FEBRAFAR. www.febrafar.com.br, acesso em 11 de abril de 2005.

HENRIQUE, J. www.alanac.org.br, acesso em 24 de outubro de 2004 (b).

INTERFARMA. www.interfarma.com.br acesso em 6 de agosto de 2004.

SAAB, W. G. L; RIBEIRO, R. M. www.abrafarma.com, 2004.

VALENTE, V. www.progenericos.org.br, acesso em 23 de outubro de 2004.

VALOR ECONÔMICO. www.valoronline.com.br, acesso em 14 de setembro de 2004.

WRIGHT, J. T. C; GIOVINAZZO, R. www.abrafarma.com, 2000.

Documentos das empresas

HIPERFARMA. **Estatuto da Associação**, 2002.

HIPERFARMA. **Planejamento estratégico 2005**, 2005.

Artigos

GODOY, M. R. ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos**, ANPAD, 2002.

SILVA, J. F.; COHEN, F. D. ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos**, ANPAD, 2004.