

## **GANHOS COMPETITIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: Estudo em uma Cooperativa de Pequenas Farmácias**

**ROSÂNGELA SARMENTO SILVA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
rosangelasarmento13@bol.com.br

**MARCOS ANTONIO GASPAR**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
marcos.antonio@uninove.br

**MILTON CARLOS FARINA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
milton\_farina@uol.com.br

Área temática: Estratégia em organizações (7. Clusters e Redes de Negócios)

## **GANHOS COMPETITIVOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: Estudo em uma Cooperativa de Pequenas Farmácias**

### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo identificar a ocorrência dos fatores competitivos indicados por Verschoore e Balestrin (2008) em uma rede de cooperação formada por pequenas farmácias, quais sejam: 1) Maior escala e poder de mercado; 2) Geração de soluções coletivas; 3) Redução de custos e riscos; 4) Acúmulo de capital; 5) Aprendizagem coletiva e, por fim, 6) Inovação colaborativa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva-qualitativa, conduzida sob a forma de estudo de caso. A coleta de dados primários foi feita junto aos gestores das empresas participantes da rede, bem como junto ao seu diretor. Os principais resultados indicam que a rede de cooperação verificada proporciona uma série de benefícios às empresas associadas. No entanto, o atendimento aos fatores competitivos da rede de cooperação analisada parece ficar aquém das características dos fatores indicados por Balestrin; Verschoore (2008), visando a construção de diferenciais competitivos para a rede pesquisada. Os fatores 'geração de soluções coletivas' e 'redução de custos e riscos' foram indicados como os que obtiveram maior destaque, conforme opinião dos respondentes da pesquisa. Os demais fatores demonstraram baixo impacto na realidade dos entrevistados, pouco contribuindo para a geração de diferenciais competitivos reais à rede de cooperação averiguada.

### **Abstract**

This paper aims to identify the occurrence of competitive factors indicated by Verschoore and Balestrin (2008) in a cooperation network of small pharmacies, which are: 1) Greater scale and market power; 2) Generation of collective solutions; 3) Reduction of costs and risks; 4) Capital accumulation; 5) Collective learning and 6) Collaborative innovation. To achieve this goal, a descriptive qualitative research was conducted by a case study. Primary data collection was done with the managers of the companies that participate in the network, as well as with the network's Director. The main results indicate that the cooperation network checked provides a lot of benefits to member companies. However, the competitive factors analyzed in the cooperation network seems to be smaller than the characteristics of the factors indicated by Balestrin; Verschoore's (2008) model, about the construction of competitive differentials to the network. The factors 'generation of collective solutions' and 'reducing costs and risks' have been reported as the most prominent, according to the opinion of the respondents of the survey. Other factors have shown low impact on reality of respondents, little contributing to the generation of real competitive differentials to the cooperation network.

**Palavras chave:** Rede de cooperação. Cooperação. Ganhos competitivos.

### **1. INTRODUÇÃO**

O tema redes de cooperação vem sendo pesquisado na Academia em virtude da sua importância no atual contexto competitivo das empresas. Jarillo (1993) define rede de cooperação como um arranjo de longo prazo criado entre empresas diferentes com um propósito em comum: o de criar e manter vantagem competitiva frente aos concorrentes atuantes fora da rede, buscando assim otimizar seus custos de atividades, bem como minimizar os custos de coordenação.

Diversos autores, tais como Oliver, (1990), Grandori; Soda (1995); Barringer; Harrison (2000); Dyer; Nobeoka (2000); Hall (2004); Balestrin; Verschoore, (2008) e Silva *et al.*

(2014) consideram as redes de cooperação como um importante fator para as ações econômicas das empresas que se juntam em prol de objetivos comuns. Isto porque é por meio dessa interação e da cooperação dela decorrente, que essas empresas interagem com o ambiente externos buscando maior competitividade de mercado, já que a atuação dessas empresas trabalhando de forma isolada, não alcança os mesmos resultados daqueles provenientes de sua ação coletiva. Tal afirmação assume maior impacto ainda se considerada a situação das pequenas empresas no competitivo mercado contemporâneo.

No entendimento de Balestrin; Vargas (2004), as redes interorganizacionais têm demandado bastante interesse como objeto de estudo, haja vista, que se configuram como um ambiente seguro capaz de promover o compartilhamento de informações, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades nos processos e no desenvolvimento de produtos. Assim, na visão de Cruz; Quandt; Martins (2008) e Souza *et al.* (2013), a atual gestão organizacional em rede de empresas se caracteriza por sistemas sociais que interagem de forma contributiva para com seus membros envolvidos, o que possibilita ainda a transferência de conhecimentos e a elevação do nível de confiança, permitindo assim que os atores sociais trabalhem de forma eficaz na obtenção dos seus objetivos.

Nesse contexto de redes de cooperação interorganizacionais surge a rede foco deste estudo, a REFARMA, criada em 1998 por meio de um convênio do Sindicato das Farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), tendo se expandido e se transformado posteriormente em associativismo. O termo de adesão da cooperativa firmou o convênio de prestação de serviços de desenvolvimento de gestão empresarial do comércio farmacêutico, sob a nomenclatura de Rede Brasileira de Farmácias e Drogarias (REFARMA), localizada no município de São Paulo.

A escolha por essa cooperativa, para esta pesquisa, se deu pela sua importância para o setor farmacêutico de pequenas empresas, e notadamente, em virtude desta representar a possibilidade de ganhos para aos seus membros. Tal escolha também parte do princípio que a cooperativa, ao integrar seus membros e seus parceiros em torno de objetivos comuns, pode ser considerada uma rede.

No entanto, para que as vantagens apresentadas por esse formato organizacional sejam alcançadas, faz-se necessário a criação de condições favoráveis para que de fato tais vantagens competitivas inerentes a esse modelo organizacional possam ocorrer. Por isso, é preciso analisar os fatores que podem contribuir para o aumento da competitividade nas empresas que atuam em redes de cooperação. Dessa forma, a presente pesquisa tem por objetivo identificar a ocorrência dos fatores competitivos indicados por Verschoore e Balestrin (2008) em uma rede de cooperação de pequenas farmácias, quais sejam: 1) Maior escala e poder de mercado; 2) Geração de soluções coletivas; 3) Redução de custos e riscos; 4) Acúmulo de capital; 5) Aprendizagem coletiva e, por fim, 6) Inovação colaborativa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Redes de Cooperação**

Cassoto Filho; Pires (1999), Castells (2000) e Souza *et al.* (2013) conceituam rede como um conjunto de nós interconectados que formam uma rede social que articula várias unidades por meio de ligações e que trocam elementos entre si, garantindo a reciprocidade e o fortalecimento da rede como um todo. Ou seja, as redes consistem em um conjunto de informações ligado por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos constituintes. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia, os quais precisam ser devidamente definidos e explicitados para a correta compreensão da rede (WHETTEN; LEUNG, 1979; HAKANSON, 1987; OLIVER, 1990; WILDEMAN, 1998; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

Balestrin; Verschoore; Reys Junior (2010) propagam que os atores de uma rede de cooperação possuem comportamentos, prioridades, motivações e percepções diferentes do ambiente no qual estão inseridos. Dessa forma, a coordenação da rede de cooperação se faz necessária para prevenir sua anarquia e ineficiência. Ring; Van de Ven (1994) complementam este raciocínio ao destacar que a formação de uma rede busca atingir o estado de comprometimento pleno dos participantes com os relacionamentos interorganizacionais entre os envolvidos, o que se deve ao reconhecimento dos atores a respeito dos benefícios que poderão advir da cooperação entre si, notadamente em comparação à sua atuação isolada.

## **2.2 Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação**

As atuais estratégias das empresas de se fortalecerem perante a acirrada concorrência de mercado, se dão em torno de redes de cooperação. As organizações aderem a esse modelo por possuir maior possibilidade de redução de custos, rápida adaptabilidade a novas tecnologias e aumento da qualidade dos produtos, o que permite muitas vezes estar à frente de seus concorrentes. Nos estudos propostos por Balestrin; Verschoore (2008), constatou-se a presença de seis fatores relevantes para as empresas que estão inseridas em redes de cooperação, quais sejam:

**1) Maior escala e poder de mercado:** No entendimento de Verschoore (2006), uns dos primeiros benefícios que vem em mente quando se pensa na formação de redes de cooperação é a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa por meio da união com outras empresas ou instituições. Os ganhos de escala, segundo Balestrin e Verschoore (2008 p. 120) podem ser definidos como “os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede”. Esse crescimento implica no incremento do poder de negociação junto aos fornecedores e parceiros, permitindo à rede a obtenção de maiores vantagens em termos de valores, prazos e condições de pagamento.

Nesse mesmo raciocínio, Casarotto Filho; Pires (1999) asseveram que as empresas se agrupam em rede tentando associar características que venham a lhes favorecer em ganhos como flexibilidade e agilidade, além de se estabelecerem mais fortes frente ao ambiente competitivo.

**2- Geração de soluções coletivas:** Parte dos problemas enfrentados por uma empresa pode ser superada pela geração de disponibilização de soluções a partir da rede de cooperação em que ela se insere. “Serviços como garantia de crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil, auxílio jurídico tributário e técnico produtivo são muito utilizados em arranjos como os distritos industriais e *clusters*, podendo ser internalizados pelas redes de cooperação a fim de superar os obstáculos à competitividade” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 122).

Nesses tipos de arranjos coletivos, o poder de barganha do grupo e os volumes e valores transacionados são potencializados (ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI; 2012). Assim, a rede de cooperação consegue melhores negociações, ou seja, tem acesso a soluções que individualmente não seriam possíveis aos participantes isoladamente. Em uma pesquisa pioneira sobre pequenas e médias empresas, Human; Provan (1997) identificaram que a ampliação da credibilidade organizacional é um grande benefício do qual as organizações de menor porte usufruem, após inserir-se em uma rede de cooperação.

Dessa forma, a credibilidade e a legitimidade acabam favorecendo o acesso a soluções, ou seja, as redes de cooperação podem conjuntamente desenvolver sistemas de informações, compras de bens de capital e campanhas de publicidade. Outro aspecto

positivo é a possibilidade de suprir as necessidades de capacitação dos seus associados por meio de treinamentos e consultorias, uma vez que a identificação de fragilidades comuns e soluções coletivas tornam-se mais fáceis (MORGAN, 1996; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI; 2012).

**3- Redução de custos e riscos:** O contínuo crescimento da complexidade atual, seja pelas rápidas mudanças tecnológicas, seja pelas constantes transformações socioeconômicas, torna muito mais arriscado o empreendimento de atividades produtivas. Como “a maior parte dessas atividades, sobretudo em setores dinâmicos, envolve riscos elevados e em permanente ascensão, elas resultam muitas vezes impraticáveis para uma empresa atuando de forma isolada” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008 p.123).

A redução dos custos e riscos é um dos principais fatores motivadores da cooperação em rede. Esses benefícios ocorrem por meio do compartilhamento da experiência técnica e do empreendimento de ações conjuntas, os quais permitem a redução de custos como de produção, informação e resolução de conflitos entre os atores. Já “os riscos reduzidos na atuação em rede podem ser exemplificados com o próprio compartilhamento de informações a respeito de mercados e competidores, conferindo maior segurança na inserção da empresa naquele mercado” (ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI; 2012, p. 6).

Outro exemplo de risco diminuído nesses casos seria a comercialização conjunta de um novo produto ou serviço, dividindo assim os riscos inerentes ao lançamento de um novo item (HUMAN; PROVAN, 1997; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012). Os ganhos referem-se, portanto, às vantagens de dividir entre os participantes os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns a todos os associados da rede de cooperação, além de dividir igualmente entre eles os resultados alcançados por meio de esforços coletivos (EBERS, 1997; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012). Além dos custos internos, as organizações associadas possuem custos externos. A confiança nas relações entre as empresas também é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viável (JARILLO, 1993; HUMAN; PROVAN, 1997; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012).

**4- Acúmulo de capital social:** O capital social, modernamente definido como o conjunto de características de uma organização humana que engloba as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca, tornando possível o empreendimento de ações colaborativas complexas, como é o caso das redes de cooperação. Em face dessas características, a formação de uma rede de cooperação será influenciada pelo grau com que as pessoas de uma comunidade empresarial compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos coletivos. Pode-se, pois, compreender “o capital social como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante práticas colaborativas” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008 p. 124).

**5- Aprendizagem coletiva:** O conhecimento existente deve ser transferível, apropriável e ter a capacidade de gerar ou agregar novos conhecimentos. Dessa forma, a aplicação desse conhecimento é a tarefa fundamental das empresas (GRANT, 1996; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012). Ele nasce em um nível individual, sendo expandido pela dinâmica da interação para um nível organizacional e, posteriormente interorganizacional. Portanto, a partir da interação entre os participantes da rede de cooperação, ao compartilharem informações, opiniões e colaborarem com outras

empresas, é possível para a empresa individual a ampliação de seus conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012).

**6- Inovação colaborativa:** Paralelamente à aprendizagem organizacional, a inovação também é um fator importante para o desenvolvimento das empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012). Schumpeter (1997/1934) foi quem inicialmente influenciou as abordagens sobre a inovação nas organizações, defendendo que os atores deveriam buscar a estratégia da diferenciação em seus produtos e serviços para se manterem competitivos frente à concorrência. O autor assevera ainda que a inovação pode ser um produto novo, um novo processo de fabricação, a exploração de um novo mercado, uma nova fonte de matéria prima ou uma reorganização estrutural da empresa.

É bom acrescentar ainda que da mesma forma que a aprendizagem ocorre coletivamente, a inovação também pode ser desenvolvida de maneira colaborativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012). Tomando como exemplo organizações do setor de tecnologia, a inovação demanda o uso simultâneo de diferentes conjuntos de habilidades e bases de conhecimentos, o que poderia ser limitado no caso de uma empresa individual. Nesses casos, a inovação é mais frequentemente encontrada em redes de aprendizagens do que em firmas individuais (POWELL, 1998; ROHDEN; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utiliza-se de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo. Para Creswell (2002), esse tipo de abordagem possui como vantagem a possibilidade de se trabalhar com diversos métodos, pois apresenta uma visão holística do fenômeno em estudo. O método de pesquisa aplicado foi o estudo de caso, que propõe estudar as relações entre as variáveis de causa ou efeito (YIN, 2010).

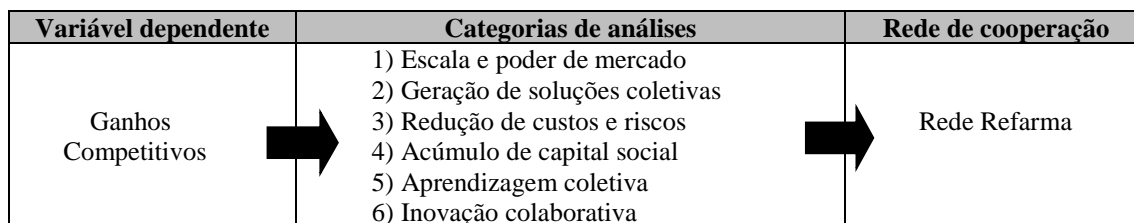
O objetivo desta pesquisa é identificar a ocorrência dos fatores competitivos indicados por Verschoore e Balestrin (2008) em uma rede de cooperação de pequenas farmácias, quais sejam: 1) Maior escala e poder de mercado; 2) Geração de soluções coletivas; 3) Redução de custos e riscos; 4) Acúmulo de capital; 5) Aprendizagem coletiva e, por fim, 6) Inovação colaborativa.

Para tanto, a rede de cooperação foco desta pesquisa é a Rede Refarma, uma cooperativa de pequenas farmácias que atuam no município de São Paulo. A escolha dessa rede se dá pelo fato de ser bastante representativa e apresentar resultados satisfatórios para os seus associados, bem como sua longevidade (15 anos). A Rede Refarma tem como objetivo fixar farmácias de pequeno porte no mercado do município de São Paulo, frente às grandes redes do setor farmacêutico varejista.

O universo da pesquisa é constituído pelas empresas associadas à Rede Refarma. Encontram-se cadastradas atualmente 41 empresas, segundo dados da diretoria da rede analisada. Para compor a amostra foi utilizado o critério de acessibilidade e conveniência. Nesse sentido, integraram a amostra onze representantes de empresas associadas à Rede Refarma e o diretor presidente da rede.

Tal amostra se faz representativa, uma vez que as empresas selecionadas compõem o grupo de associados mais antigo na rede, atuando praticamente desde a sua fundação. Não obstante, as empresas selecionadas também representam os maiores faturamentos da rede. Dessa forma, foram selecionados o diretor da rede Refarma e onze proprietários-gestores das empresas associadas atuantes na capital do estado de São Paulo.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram o questionário estruturado, composto por questões de múltipla escolha e a entrevista semiestruturada. Ambos os instrumentos foram elaborados com base nos fatores competitivos propostos por Balestrin e Verschoore (2008), que compõem as seis categorias de análise, conforme ilustrado no modelo teórico apresentado na Figura 1.



**Figura 1:** Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Balestrin; Verschoore (2008).

Os dados primários foram levantados por meio da aplicação de questionários e entrevistas junto aos dirigentes das empresas a partir de visitas realizadas pelos pesquisadores, assim como por entrevistas semiestruturadas realizadas com o diretor da Rede Refarma. Já os dados secundários foram levantados a partir de pesquisa em documentação existente.

A Figura 2 ilustra as entrevistas realizadas, sendo que as empresas estão identificadas por números, tipo de instrumento e o respectivo tempo de duração das entrevistas dos associados à rede, como também a entrevista com o diretor.

Associados a Rede	Instrumento	Duração da Entrevista
Empresa 1	Semiestruturado	37 min.
Empresa 2	Semiestruturado	1 hora e 11 min.
Empresa 3	Semiestruturado	22 min.
Empresa 4	Semiestruturado	1 hora
Empresa 5	Semiestruturado	28 min.
Empresa 6	Semiestruturado	16 min.
Empresa 7	Semiestruturado	30 min.
Empresa 8	Semiestruturado	15 min.
Empresa 9	Semiestruturado	16 min.
Empresa 10	Semiestruturado	26 min.
Empresa 11	Semiestruturado	17 min.
<b>Diretoria da Rede</b>		
Diretor	Semiestruturado	57min.

**Figura 2:** Entrevistas realizadas na pesquisa de campo.

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

Para a análise dos dados obtidos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo sob a forma de abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica de categorias fechadas, na qual as categorias utilizadas foram os seis fatores competitivos propostos por Balestrin e Verschoore (2008).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfis das Empresas Respondentes

Foi identificado que 91,8% dos sujeitos respondentes da pesquisa de campo são proprietários das empresas, sendo que os 8,2% restantes são gerentes ou farmacêuticos com poder de decisão. Com relação à escolaridade, 54,5 % declararam possuir nível superior completo, seguido de 37,3% com ensino médio completo, sendo que os demais 8,2% apontaram ter ensino médio incompleto. Já em relação ao gênero, 76,7% são homens e 23,2% são mulheres. O tempo médio de atuação dos sujeitos respondentes na empresa ficou próximo aos 18 anos e meio. A Empresa 3 é a que tem o empresário mais antigo, com 32 anos de atuação, seguida da Empresa 10, cujo proprietário tem 30 anos à frente do negócio. No que tange ao tempo de atuação das empresas no mercado farmacêutico, a Empresa 7 está há 67 anos, com três

funcionários atualmente, sendo catorze anos associada à Refarma. Em seguida, observa-se a Empresa 3 com 62 anos, quinze funcionários e há 10 anos associada à Refarma. A Empresa 8 tem 60 anos, três funcionários e há seis anos é associada à Refarma. O tempo médio no setor farmacêutico ficou em pouco mais de 37 anos. Já a média de funcionários alcançou 4,2. O tempo médio associado à Refarma foi de 10,3. A Empresa 3 é a que tem o maior número de funcionários, e somente seis anos associada à rede.

Em relação ao porte das empresas associadas à Rede Refarma, observou-se o disposto na Lei Complementar nº 139/2011 (RFB, 2012), que considera como Micro Empresa (ME) as pessoas jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil; e Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Já a Lei nº 10.165/2000 (BRASIL, 2000), que considera empresas de Médio Porte as com receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e igual ou inferior a R\$ 12 milhões.

Da combinação dos critérios anunciados por essas duas legislações, foi possível identificar que, entre as onze empresas associadas analisadas na rede Refarma, cinco estão classificadas como Micro Empresa (ME); quatro como Empresas de Pequeno Porte (EPP) e duas como Médio Porte. A partir dos resultados auferidos, o porte das empresas associadas à Refarma analisadas neste estudo concentra-se entre micro e pequenas empresas (45,5%); 36,4% são EPP; restando ainda 18,1% como empresas de médio porte. As empresas pesquisadas na amostra selecionada atuam há muito tempo no mercado farmacêutico, uma vez que a média de tempo atuação ficou em 37,1 anos.

#### **4.2 Breve Histórico da Rede Refarma**

A rede foco desta pesquisa foi criada em 1998, por meio de um convênio do Sindicato das Farmácias do Estado de São Paulo (SINCOFARMA), tendo se expandido numa assembleia e se transformado posteriormente em associativismo. O termo de adesão da rede firmou o convênio de prestação de serviços de desenvolvimento de gestão empresarial do comércio farmacêutico, sob a nomenclatura de Rede Brasileira de Farmácias e Drogarias (REFARMA), registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) sob o registro de marcas e patentes nº 824778456.

A estrutura de serviços da rede pesquisada conta com três pilares, explicitamente registrados em seu estatuto de formação: a) Central de negócios: negocia vantagens comerciais; b) Treinamento: palestras, cursos, aqui tem farmácia popular e assessoria jurídico-tributária e, por fim, c) Marketing: estratégias para as empresas conveniadas.

Outro item explicitado no estatuto da rede Refarma volta-se às obrigações dos associados, que têm que estar regularmente em ordem com os órgãos de proteção ao crédito e com os órgãos das esferas municipal, estadual e federal. Os associados que estão localizados no município de São Paulo pagam uma taxa de R\$ 80, 00 (oitenta reais) /mês e os associados localizados em municípios do interior do estado de São Paulo pagam uma taxa de R\$ 130,00 (cento e trinta reais) /mês. Também é explicitado no estatuto que a empresa que deseje se associar à Refarma deverá manter distância mínima de 2 km de outra loja da rede (REFARMA, 2014).

Diante desses aspectos, a Refarma pode ser caracterizada como uma rede interorganizacional de cooperação do tipo formal, segundo classificação proposta por Amato Neto (2000) e Marcon; Moinet (2000).

#### **4.3 Análise dos Ganhos Competitivos da Rede de Cooperação**

##### **4.3.1 Maior escala e poder de mercado**

As variáveis analisadas nessa categoria foram: poder de barganha, força de mercado e credibilidade.



A Rede Refarma proporcionou às empresas associadas acesso a novos fornecedores de medicamentos. No setor farmacêutico, o preço ainda é um diferencial competitivo. Dessa forma, os associados começaram a fazer compras coletivas. Porém, em virtude do poder de barganha dos fornecedores, ao imporem compras em grande escala, as empresas de pequeno porte da rede não conseguiram atender essa imposição dos fornecedores. Por meio das reuniões, os associados trocam informações conjuntas sobre diferenciais no atendimento aos clientes e a estratégia de sucesso que um associado faz na sua empresa é automaticamente repassada aos demais. Um exemplo volta-se ao atendimento personalizado aos clientes, que proporciona maior competitividade das empresas perante a concorrência. Quanto ao atendimento ao cliente, seguem relatos dos empresários associados e diretor da rede: *Agente tenta nas distribuidoras o melhor desconto possível. A Refarma entra em contato com as distribuidoras e faz uma parceria e eles conseguem alguma coisa diferenciada pra quem é associado (EMPRESA 04); Fazendo o diferencial (aqui não vendemos medicamentos, resolvemos problemas), a gente está sempre se atualizando com curso do Conselho Regional de Farmácias (CRF), verificando pressão arterial, os pacientes precisam disso, eles vêm aqui na nossa farmácia pela confiabilidade, orientação e informação, porque as grandes farmácias viraram uma rede de comércio, lá nem 'bom dia' se dá ao cliente (EMPRESA 01); Temos um cronograma que estabelece a participação em eventos, informações de realidades que estão acontecendo no mercado. Por exemplo, para a maioria das participantes da Refarma fizemos com que eles fossem credenciados com o programa "Aqui tem farmácia popular" do governo federal, porque nós enxergávamos uma oportunidade muito grande de você ter adesão da sua comunidade em volta do seu estabelecimento. E o grande destaque foi que as outras organizações cobravam um valor para credenciar as farmácias e a Refarma não, nós fizemos esse trabalho para mostrar que fazendo parte integrante do programa eles não repassariam valor nenhum de produtividade sobre o resultado alcançado durante o atendimento das receitas nesse tipo de programa (DIRETOR DA REDE).*

Quanto à força de mercado da rede, ainda pode ser considerada pequena devido ao número de associados, sendo somente 41 empresas. Para Balettrin; Vershoore (2008), quanto maior o número de empresas que participam de uma rede, maior será sua capacidade de obter ganhos de escala de poder e mercado.

Em relação à credibilidade, a marca Refarma caracteriza uma rede aos olhos dos consumidores, fator positivo para o fortalecimento das farmácias a ela associadas. Dessa forma, observou-se a importância atribuída à marca Refarma, que caracteriza uma rede e com isso ajuda as empresas associadas a ampliarem a sua competitividade. A seguir alguns relatos dos associados e do diretor da rede acerca da credibilidade da marca Refarma: *Um dos fatores que faz a minha empresa permanecer na rede é a marca Refarma, que dá uma ideia de rede para o cliente (EMPRESA 10); A marca Refarma, pois vendemos também produtos com a nossa marca (manteiga de cacau, termômetro e fralda descartável) (EMPRESA 07); Algumas vezes as pessoas vão a alguma farmácia e falam: eu fui à sua farmácia achando que é uma rede só. Mas nós somos farmácias independentes, embora associadas à Refarma (EMPRESA 4); Um dos fatores que contribuiu para que os associados permaneçam na rede é a marca Refarma, que caracteriza a noção de rede junto aos clientes (DIRETOR DA REDE).*

#### **4.3.2 Geração de soluções coletivas**

Para análise dessa categoria foram utilizadas as variáveis: marketing, soluções tecnológicas, capacitação e flexibilidade.

No município de São Paulo, o setor farmacêutico apresenta uma diversificação de grandes redes de farmácias em relação a demais cidades brasileiras, com isso a concorrência torna-se acirrada, em especial por essas grandes redes terem poder de barganha frente aos

fornecedores. Assim, o diferencial competitivo para as empresas associadas à rede Refarma encontra-se na implantação do programa “Aqui tem farmácia popular” implantado pela rede sem nenhum custo a mais para os associados, como também assessoria jurídica e tributária por parte da rede, e ainda softwares de gestão com preços mais acessíveis para os associados. Outro fator importante é a capacitação de funcionários das empresas associadas, como também para os próprios empresários, quando surgem novas resoluções do setor pela ANVISA. Além disso, a rede proporciona para as empresas associadas participação em congressos e feiras do setor. Os relatos dos respondentes indicam seu posicionamento a respeito: *Dá uma melhor qualidade para as farmácias independentes e poder ter uma competitividade com as grandes redes (EMPRESA 07); Ajudar as farmácias independentes e pequenas a sobreviverem no mercado farmacêutico que é tão competitivo devido às grandes redes (EMPRESA 11); A Rede Refarma pauta-se em objetivos de cooperação entre as empresas do setor, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados (DIRETOR DA REDE).*

Quanto à flexibilidade, os empresários podem permanecer associados à rede, como também é possível sair a qualquer momento, sem pagamentos de taxas e multas. Outro fator ligado à flexibilidade está pautado nas orientações da diretoria da rede quanto à compra coletiva de medicamentos, uma vez que caso algum associado achar que não seja viável, ele mesmo não precisa aderir a essa compra. Um dos pontos preponderantes para que as empresas se associem aos seus concorrentes numa mesma rede, conforme apregoadado por Balestrin; Vershoore (2008), é o fato de a rede poder disponibilizar soluções que dão suporte à infraestrutura das empresas, dando apoio a ações que ofereçam maior amplitude à rede de cooperação. A seguir alguns relatos dos associados e diretor da rede: *Isenção de pagamento de taxa de adesão e flexibilidade nas decisões que são tomadas (EMPRESA 8); A isenção de pagamento de taxa de adesão, flexibilidade nas decisões que são tomadas e ainda a união da rede para se fortalecer e buscar melhores recursos no mercado (DIRETOR DA REDE).*

Esses resultados corroboram a teoria de Balestrin; Vershoore (2008), ao deixar claro que a união das organizações tem como principal justificativa a melhor alocação de recursos, a alavancagem de competências diferenciadas e maior flexibilidade e agilidade.

O marketing da rede é mencionado por alguns entrevistados como um ponto fraco. Esse ponto fraco, segundo os mesmos, está relacionado ao poder de barganha dos fornecedores e ao porte das empresas, haja vista que são empresas pequenas. Assim, uma das estratégias de divulgar a marca Refarma se dá por meio de alguns produtos, tais como fralda descartável, termômetros e manteiga de cacau. Neste caso os fornecedores impõem uma compra em grande escala, o que não é possível pelas empresas em virtude do seu porte. Porém, segundo o diretor da rede, as empresas estão se adaptando a novas soluções tecnológicas, inovando no atendimento, visitando os clientes em casa, acompanhando a posologia de medicamentos de clientes com pressão alta e diabetes, pois a ANVISA autoriza os farmacêuticos a fazerem esse procedimento. Tais ações são repercutidas em todas as lojas da rede.

#### **4.3.3 Redução de custos e riscos**

Nessa categoria foram analisadas: confiança como redutor de custos de transação, atividades compartilhadas, custos e riscos compartilhados.

Quando indagados se o nível de confiança entre os integrantes da rede é elevado, os respondentes informaram que a confiança é um dos pilares para se trabalhar de forma compartilhada entre empresas, garantindo sucesso e longevidade da rede. Portanto, o nível de confiabilidade entre os membros caracteriza-se aqui como ponto importante da rede estudada, haja vista que em virtude da flexibilidade, os associados sentem-se à vontade para tomar decisões conjuntas ou não, caso alguém perceba oportunidade por parte de algum associado. A rede é formalmente estabelecida em nível contratual. Assim, caso alguém proceda algum

comportamento oportunista, este associado será multado pela rede de cooperação estabelecida, conforme cláusulas do contrato de cooperação firmado.

A maior parte dos pesquisados entende que o nível de confiança entre os membros de uma rede favorece as transações entre eles. Porém, os participantes se posicionam sobre o nível de confiança em relação à diretoria da cooperativa da qual fazem parte, pois segundo eles, o nível de confiança do seu atual presidente se caracteriza um ponto forte da rede. Tal resultado está alicerçado na longa experiência da diretoria da rede em varejo e no setor farmacêutico, pois seu atual presidente teve experiência no Sindicato das Farmácias de São Paulo (SINDIFARMA-SP), onde foi presidente, bem como atua na rede desde a sua fundação, passando por diversos cargos até chegar à diretoria.

Assim, observa-se que o nível de confiança com seu atual presidente corrobora com o exposto por Balestrin e Verschoore (2008), ao afirmarem que a experiência dos participantes de uma rede de cooperação deve ser considerada um dos fatores que pode influenciar de forma positiva o desenvolvimento de uma rede de cooperação. Quanto maior a experiência em uma rede, maior a possibilidade de seu sucesso. Além disso, quando as organizações de uma rede de cooperação possuem mais experiência, selecionam melhor os seus parceiros e, conseqüentemente, acabam possuindo melhor capacidade de negociação e conseguem desenhar melhor as alianças estratégicas da rede. As falas a seguir expõem o pensamento dos respondentes: *A diretoria da rede tem notória experiência na gestão de redes de cooperação, como também aprofundado conhecimento e vivência no setor farmacêutico brasileiro (EMPRESA 5); O que facilitou foi à experiência de atuar como consultor da área de varejo. A gente não pode estabelecer um fator que dificulta, precisamos enfrentar a realidade, a redução dos fornecedores em repassar valores para oferecer mais vantagens de matéria promocional é meio complicada porque eles querem uma quantidade muito alta (DIRETORIA DA REDE).*

Quando se trata de compartilhar estratégias de serviços entre os associados, eles se encontram totalmente flexíveis, pois a estratégia de atendimento que uma das empresas da rede fez que neste caso foi o atendimento em domicílio aos clientes com doenças como diabetes e pressão alta. Em função desta estratégia ter dado tão certo nessa empresa, foi disseminada e implantada por outros associados. Assim, essa prática resultou numa melhora da capacidade de adequação e também na redução dos custos, mostrando que o intuito da cooperação é presente na rede e alcança a o objetivo de diminuição dos custos. Grande parte dos associados da rede enxerga como a maior vantagem de se trabalhar em rede a diminuição dos custos para a sua empresa.

Assim, segundo Balestrin; Verschoore (2008), embora não seja possível eliminar todos os riscos e custos das empresas, quando elas se unem em rede reduzem a incidência de custos entre seus associados, obtêm suporte para o empreendimento por meio de ações conjuntas e tornam viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes. Não obstante, as redes facilitam o desenvolvimento de relacionamentos que possibilitam o acesso a recursos, o que muitas vezes não seria possível de forma individual.

#### **4.3.4 Acúmulo de capital social**

Os critérios analisados neste quesito foram: ampliação da confiança, limitação de oportunismo, mecanismos de coordenação

Quando perguntados se há existência de critérios com relação à escolha dos parceiros na rede, os integrantes da amostra e o diretor da rede informaram que sempre se fazem valer de critérios para escolher seus parceiros, a fim de desenvolver as atividades realizadas em conjunto. Assim, dentre esses critérios, segundo a diretoria da rede, para um empresário associar-se é necessário que esteja regularmente em ordem com os órgãos de proteção ao

crédito e com os órgãos das esferas municipal, estadual e federal. *Nós procuramos empresas que tenham seriedade e que tenha referência* (DIRETOR DA REDE).

Para Balestrin e Verschoore (2008), um dos grandes benefícios das redes de cooperação é poder proporcionar condições necessárias para emergir o sentimento de confiança e de fortalecimento do capital social, o aprofundamento das relações entre os atores e a evolução das relações dentro do grupo. Pode-se constatar que além dos critérios presentes no estatuto da rede, é necessária a prévia aprovação dos integrantes, para novos associados, corresponde à questão econômica e a imagem que a empresa apresenta.

Outro indicativo investigado diz respeito ao estabelecimento de punições para o caso de saída de algum associado da rede. No caso da rede analisada não há punição para a empresa que não quiser fazer mais parte da rede, sendo previsto desta forma em seu estatuto. Balestrin; Verschoore (2008) apregoam que nas redes de cooperação, as empresas encontram uma alternativa para poder reduzir as ações oportunistas de empresas concorrentes sem que haja custos burocráticos e contratuais.

#### **4.3.5 Aprendizagem coletiva**

As variáveis abordadas nessa categoria foram: disseminação de informações e aprendizagem coletiva.

Constatou-se que as empresas conseguem interagir melhor por meio da intermediação do seu atual diretor. Isto porque alguns empresários informaram que, por se tratar de empresas de pequeno porte, a maioria dos proprietários é o próprio farmacêutico responsável pela farmácia.

Na concepção dessas empresas, as interações favorecem em muito o compartilhamento/troca de experiência entre os atores da rede, desde a melhor transmissão das informações a todos até a interação entre os atores com a finalidade de solicitar ações de desenvolvimento da rede. Mas esse fator ainda deixa muito a desejar por parte dos associados, pois segundo a diretoria ocorrem interações entre os associados, mas há de se melhorar muito este quesito, conforme as falas a seguir sugerem: *Aqui na rede podemos perceber que a interação acontece mais por meio da minha pessoa, nas reuniões é aberto para que todos possam se expressar, a fim de compartilhar suas experiências e isso acontece, mas o que mais prejudica é a ausência de alguns associados nas reuniões* (DIRETOR DA REDE); *O contato entre as empresas, as assembleias, as reuniões. O que mais dificulta é reunir os empresários* (EMPRESA 02); *A falta de tempo para participar mais* (EMPRESA 07); *As farmácias só não estavam sobrevivendo, então a Refarma foi uma espécie de corrida para tentar melhorar, mas não tenho muito tempo para ir às reuniões* (EMPRESA 10); *Os dias que são realizados as reuniões não ajudam a gente a comparecer nelas* (EMPRESA 11).

Conforme relatos dos associados e da diretoria da rede, a aprendizagem e troca de informações entre os atores apresenta opiniões divergentes. Um entrevistado acredita que praticamente não há aprendizagem e troca de informações entre os atores. Os demais acreditam que essa troca ocorre, mas com muitas limitações, principalmente em virtude da ausência dos próprios associados nas reuniões e assembleias. Já para o diretor, se houvesse mais participação entre os atores, a disseminação de informações e aprendizagem coletiva poderia ser mais explorada em uma ampla gama de possibilidades. O diretor da rede ainda afirma que as assembleias e reuniões oferecem uma possibilidade única de troca de experiências entre os participantes já que eles têm o intuito de ampliar as conexões entre os associados e disseminar informações importantes. Além disso, a rede é relativamente recente e a confiança ainda está sendo estabelecida entre os atores. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), esse é um limitador do processo de compartilhamento de informações, uma vez que os parceiros não estão totalmente seguros com relação à ausência dos associados.

As interações nessa rede ocorrem mais fortemente entre a diretoria e os associados. A troca de ideias e informações é feita mais com clientes e fornecedores, uma vez que eles visam em

primeiro lugar saber o que esperam seus clientes para poder superar suas expectativas, e encontram nos clientes a melhor fonte de informações para gerar novas ideias. Tanto a aprendizagem quanto a inovação constituem ganhos significativos das redes de cooperação, e ainda promovem o rápido acesso as novas tecnologias, por meio dos canais de informações presentes na rede.

### 4.3.6 Inovação colaborativa

As variáveis abordadas nessa categoria foram o processo de inovação e a troca de informações.

Quando se trata de inovação não foram constatadas grandes inovações, a não ser as estratégias de atendimento por parte dos empresários associados que dão certo. Tais informações são comunicadas nas reuniões e na própria revista da rede, que circula mensalmente entre os associados. A implantação do programa “Aqui tem farmácia popular” pela rede, sem nenhum custo a mais para os associados, é uma forma de inovação colaborativa junto aos associados, pois a rede implanta o programa e dá assessoria aos associados.

Mas a inovação maior que essa rede visa é a preocupação jurídica tributária, para a qual a rede desenvolveu um software de gestão de vendas para os associados com preço mais acessível. Segundo o diretor da rede, esse software está totalmente afinado às legislações tributárias específicas do setor farmacêutico, que são muito complexas. Outros softwares de gestão de vendas mais generalistas disponíveis no mercado não atendem todos os requisitos tributários desse setor em específico, haja vista que a tributação é bem diferenciada com suas características específicas. Isto porque alguns produtos têm mais incentivos fiscais que outros. Além disso, caso algum associado tenha alguma dúvida quanto às questões tributárias, a rede disponibiliza advogados especialistas para orientação das empresas, sem nenhum custo adicional.

Os associados informaram que acreditam que a inovação ocorre, mas os exemplos de inovação apresentados por eles não estão de acordo com os conceitos de Balestrin e Verschoore (2008), anteriormente mencionados. Um deles cita o software de gestão de vendas que a rede desenvolveu como uma inovação e outro sugere os casos de empresas já consolidadas apresentados nas reuniões por meios dos associados e ainda comunicados por e-mail e também na revista da rede. Como a troca de informações e aprendizagem da Rede Refarma não é um benefício já consolidado, pode-se afirmar que há potencial para gerar inovações, mas que atualmente essas situações ainda são raras.

Face aos resultados apresentados por meio da análise das variáveis propostas por Basterin; Verschoore (2008), percebe-se que, apesar de todos os respondentes reconhecerem as variáveis pesquisadas como importantes ao desenvolvimento da rede em que se inserem, nem todas essas variáveis foram assimiladas e colocadas em prática de forma eficiente. A Figura 3 expõe, de forma condensada, os principais benefícios auferidos na pesquisa de campo para cada uma das seis características propostas por Basterin e Verschoore (2008) como viabilizadoras de ganhos competitivos em redes de cooperação.

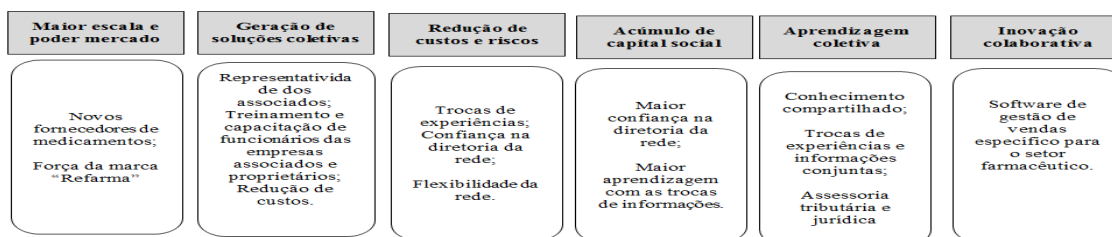


Figura 3: Principais benefícios identificados pelos empresários associados

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A adesão das empresas ao modelo organizacional de rede de cooperação visa, sobretudo, ao fortalecimento das empresas, relativamente ao seu poder com competição na atual concorrência acirrada do mercado. Dessa forma, o fator determinante para as empresas aderirem a esse modelo é a redução de custos e riscos. Para que as empresas se proponham a trabalhar em rede de cooperação, é preciso abdicar de pensamentos individualistas para que não haja divergências na forma de pensar e agir dos atores envolvidos na rede.

O mercado no qual a rede analisada está inserida caracteriza-se por mudanças rápidas, principalmente por parte dos consumidores e das grandes redes de farmácias que continuamente adotam novas estratégias de fusão ou aquisição para competir com maior poder de barganha frente aos fornecedores. Isto se dá especialmente em virtude de o preço dos medicamentos ainda ser um diferencial competitivo, o que demanda maior capacidade de adequação das pequenas farmácias frente às grandes redes estabelecidas. Assim, uma alternativa disponível especialmente às empresas farmacêuticas varejistas de menor porte diz respeito à sua associação em redes de cooperação.

No entanto, um dos problemas encontrados volta-se à falta de interações entre as empresas, em virtude da ausência nas reuniões programadas, gerando assim dificuldades para a diretoria na disseminação de informações e inovações, sendo estas em algumas vezes realizadas via e-mail e informativos por meio da revista Rede, voltada ao setor farmacêutico, resultando assim, num certo distanciamento das empresas da rede de cooperação.

Constatou-se que, ao nível coletivo da rede analisada, esta foi formada com a finalidade de promover o desenvolvimento do setor farmacêutico junto às pequenas empresas, notadamente por meio de ações conjuntas dessas empresas. Assim, a rede Refarma pauta-se por objetivos de cooperação entre as empresas do setor, além de buscar representar o setor e prestar serviços de interesses dos associados.

De maneira geral, os associados demonstram que a cooperação é o principal motivador para sua participação na rede Refarma. De forma mais específica, os associados demonstraram buscar a melhoria dos relacionamentos com fornecedores, fortalecimento e proteção no setor, buscando competir com preços condizentes perante as grandes redes, e ainda com a oferta de diferenciais no atendimento. Todas as empresas analisadas apresentam-se bastante motivadas com o serviço ‘farmácia popular’ que a rede auxilia sem nenhum custo, como também quanto ao valor da mensalidade da rede, que tem custo mais baixo perante as demais redes atuantes no setor.

No que se refere ao nível de confiabilidade, os associados da rede pesquisada reconhecem que o nível elevado de confiança para com o atual diretor da rede serve para favorecer as transações das empresas para com os seus fornecedores. Também enfatizam que o fato de a marca Refarma ser bem vista aos olhos dos consumidores, por caracterizar uma rede, é algo positivo. Porém, faz-se necessária uma maior participação dos associados nas reuniões da rede.

Para que essa rede consiga se estabelecer no mercado e se fortalecer frente aos seus associados, é necessário que o vínculo da cooperação com ajuda mútua de todos os membros seja mais bem compreendido. Portanto, é necessário promover ações voltadas a barrar o individualismo e o imediatismo dos participantes, investindo assim em planos de ações voltados para o marketing visando fortalecer a marca da rede e buscando inovações em seus serviços e poder de barganha frente aos fornecedores de medicamentos. Assim como estão fazendo seus concorrentes, que neste caso são as grandes redes de farmácias em grandes centros urbanos. Não obstante, também é preciso acompanhar a evolução do mercado e as exigências dos clientes.

A partir dos resultados apresentados, pôde-se observar que a Rede Refarma vem proporcionando uma série de benefícios às empresas associadas. No entanto, o grau de atendimento aos fatores competitivos de uma rede de cooperação indicados na proposta de Basterin e Verschoore (2008), parece ficar aquém do relatado na literatura científica averiguada para a real construção de diferenciais competitivos da rede. Exceções podem ser vistas quanto aos quesitos 'geração de soluções coletivas' e 'redução de riscos e custos', que obtiveram bom desempenho na opinião dos gestores respondentes da pesquisa.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, como o recorte transversal no tempo e a unicidade do caso estudado. Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a possibilidade de investigar os fatores competitivos estudados em outros segmentos de atuação, bem como outras regiões do país.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p.1-17.

\_\_\_\_\_. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. Ed. Espec., 2004.

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

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BRASIL. **Lei nº 10.165 de 27 de dezembro de 2000**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 set. 2014.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-15.

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

CASTELLS, M. Material for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, 2000.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S. Redes de cooperação: um enfoque de governança. **Alcance**, v. 15, n. 5, 2008.

DYER, J. K.; NOBEOKA K. Creathg and managing a high performance knowledge-sharing network- The Toyota case. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 21. n. 4. p. 345-367, 2000.

EBERS, M. Explaining Inter-organizational network formation, in EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

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

GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4 p. 109-122, 1996.

HAKANSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Routledge, 1987.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent Theory of structure and outcomes in small-firms strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, Apr. 1997.

JARILLO, C. **Strategic networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

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

MORGAN, K. United Kingdom: a consideration of enterprise support policies in Wales. In OECD. **Networks of Enterprises and Local Development**. Competing and cooperating in local productive systems. Paris: LEED/OECD, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.

POWELL, W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, n. 2 p. 228-240, 1998.

REFARMA - Rede Brasileira de Farmácias. **Informativos empresariais 2014**. São Paulo: Refarma, 2014.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

ROHDEN, S. F.; HOLLERWEGER, C.; OSSANI, A. Benefícios em Redes de cooperação: a perspectiva da rede das redes In: EnANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, p. 1-15.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M.C.; SIQUEIRA, J. P. L. Relacionamentos interorganizacionais em rede de cooperação: um estudo dos fatores que influenciam a manutenção de uma rede de pequenas farmácias. In: EGEPE- Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, VIII, Goiânia, 2014. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2014, p.1-15.

SOUZA, S. M. A.; DANAS, J. de S.; GONÇALVES, G. A. da C.; LIRA, W. S. Redes de cooperação interorganizacionais: estudo de caso em uma cooperativa do algodão colorido. In: 3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, VI, Bento Gonçalves, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, p. 1-15.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**, v. 15, n. 1-2, p. 96-108, 1998.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.