

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

RODRIGO MEDEIROS FEIJÓ

ANTECEDENTES DE CONTINUIDADE EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO  
DAS FARMÁCIAS ASSOCIADAS

SÃO LEOPOLDO

2015

Rodrigo Medeiros Feijó

ANTECEDENTES DE CONTINUIDADE EM REDES DE COOPERAÇÃO - UM ESTUDO  
DAS FARMÁCIAS ASSOCIADAS

Dissertação de Mestrado apresentado à  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS, como requisito para o título de  
Mestre em Administração.

Professor: Dr. Celso Augusto de Matos

SÃO LEOPOLDO

2015

F297a Feijó, Rodrigo Medeiros.  
Antecedentes de continuidade em redes de cooperação :  
um estudo das Farmácias Associadas / Rodrigo Medeiros  
Feijó. – 2015.  
103 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
2015.  
"[Orientador]: Dr. Celso Augusto de Matos."

1. Cooperação. 2. Redes de negócios. 3. Relações  
interorganizacionais. I. Título.

CDU 005

RODRIGO MEDEIROS FEIJÓ

ANTECEDENTES DE CONTINUIDADE EM REDES DE COOPERAÇÃO - UM ESTUDO  
DAS FARMÁCIAS ASSOCIADAS

Dissertação de Mestrado apresentado à  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS, como requisito para o título de  
Mestre em Administração.

Banca examinadora

---

---

---

---

SÃO LEOPOLDO

2015

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas, que de uma forma ou outra, contribuíram para que esta dissertação pudesse ter sido realizada:

- A toda minha família, especialmente minha esposa, por ter me dado suporte durante o período do curso e ter especial dedicação e cuidado com meus filhos; aos meus filhos queridos que entenderam que, por vezes, o pai precisava estudar e não podia dar-lhes a atenção que demandavam; aos meus pais e irmã pelo carinho e por terem me indicado o caminho a seguir desde muito cedo;
- Ao meu orientador Dr. Celso Matos pela paciência e dedicação no desenvolvimento da pesquisa;
- Ao presidente das Farmácias Associadas, Sr Ricardo, por ter aberto as portas da Rede para as demandas necessárias, assim como a Sabrina, pessoa de confiança e braços direito e esquerdo da rede.
- Aos colegas do curso de mestrado em Administração, que sempre se apoiaram e foram grandes parceiros ao longo deste tempo.
- Aos amigos queridos que compartilharam comigo estes momentos de angústia e alegria.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos” (Marcel Proust)

## RESUMO

Neste estudo são explorados diversos aspectos referentes às relações interorganizacionais, com ênfase nos construtos satisfação, desempenho, aprendizagem, motivação, legitimidade, ferramentas promocionais e continuidade. O objetivo desta pesquisa investigar os fatores que mais influenciam a intenção de continuidade dos membros participantes de uma rede de cooperação no segmento varejista. Logo, utiliza-se uma pesquisa qualitativa exploratória preliminar, como forma de suportar uma pesquisa quantitativa principal, a partir de uma *survey*. Uma amostra de 150 proprietários de farmácias, que pertencem à rede, responderam um questionário eletrônico, que fora utilizado como base para uma análise descritiva, teste de hipóteses e regressão linear. A ideia de que o associativismo promova benefícios para farmácias independentes, oferecendo melhores condições de competir em um cenário dinâmico, dominado por grandes redes, e a busca do entendimento dos fatores que antecedem a continuidade na rede, permeiam a condução da pesquisa. Os resultados principais mostram que a continuidade está mais fortemente associada à maior satisfação, maior aprendizagem e maior desempenho do membro da rede. Além disso, observou-se que empresários com um tempo maior de rede e com orientação estratégia direcionada para qualidade possuem maior intenção de continuidade.

**Palavras-Chave:** Redes. Cooperação. Desempenho. Aprendizagem. Satisfação. Continuidade.

## ABSTRACT

Several aspects related to inter-organizational relationships are explored in this research, with emphasis on constructs satisfaction, performance, learning, motivation, legitimacy, promotional tools and continuity. The objective of this research is to investigate the factors that most influence the intention of continuity of participating members of a cooperation network in the retail segment. Therefore, we use a preliminary exploratory qualitative research as a way to support a major quantitative research, from a *survey*. A sample of 150 owners of pharmacies, which belong to the network, answered an electronic questionnaire, which was used as the basis for a descriptive analysis, hypothesis testing and linear regression. The idea that the association promotes benefits to independent pharmacies, offering better conditions to compete in a dynamic scene, dominated by large networks, and the search for understanding the factors that precede the continuity in the network, permeate the conduct of research. The main results show that the continuity is more strongly associated with greater satisfaction, higher learning, and increased network member performance. Furthermore, it was observed that business with a longer network and orientation with an emphasis on quality strategy intended to have greater continuity.

**Keywords:** Networks. Cooperation. Performance. Learning. Satisfaction. Continuity.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de orientação .....	24
Figura 2 – Modelo analítico de relação custo-benefício e relação confiança empresa <i>versus</i> rede. ....	38
Figura 3 – Modelo Teórico Proposto.....	39
Figura 4 – Fases da Pesquisa .....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de lojas por empresário .....	62
Gráfico 2 – Histograma de frequências .....	64
Gráfico 3 – Tempo de permanência na rede.....	64
Gráfico 4 – Tempo de permanência da farmácia aberta antes de ingressar na rede.....	65
Gráfico 5 – Orientação estratégica do empresário.....	66
Gráfico 6 – Histograma .....	73
Gráfico 7 – Plotagem dos resíduos do modelo .....	74
Gráfico 8 – Análise da homoscedasticidade do modelo.....	76
Gráfico 9 – Histograma modelo 2 .....	79
Gráfico 10 – Plotagem dos Resíduos modelo 2.....	79
Gráfico 11 – Análise da Homoscedasticidade do modelo 2.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Hipóteses de Investigação .....	40
Quadro 2 – Variáveis Contextuais.....	40
Quadro 3 – Hipóteses testadas.....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teorias de Base.....	25
Tabela 2 – Detecção multivariada – Distância Mahalanobis .....	61
Tabela 3 – Quantidade de lojas por proprietário .....	63
Tabela 4 – Análise descritiva.....	63
Tabela 5 – Tempo de permanência da empresa na rede .....	65
Tabela 6 – Orientação estratégica do empresário.....	67
Tabela 7 – Confiabilidade dos Construtos – Alpha de Cronbach.....	68
Tabela 8 – Resumo do Modelo.....	69
Tabela 9 – Coeficientes .....	70
Tabela 10 – Matriz de Correlação .....	72
Tabela 11 – Fator de Inflação da Variância.....	75
Tabela 12 – Teste Durbin-Watson.....	77
Tabela 13 – Resumo do Modelo 2.....	77
Tabela 14 – Modelo 1 mais 2 .....	78
Tabela 15 – Teste Durbin-Watson.....	81
Tabela 16 – VIF.....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1 AS REDES DE COOPERAÇÃO .....	21
2.2 A NOVA ECONOMIA – INFORMACIONALISMO.....	22
<b>2.2.1 As transformações no mercado</b> .....	23
2.3 REDES HORIZONTAIS.....	23
2.4 O CAMPO DE ESTUDO DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	24
<b>2.4.1 A teoria da dependência de recursos</b> .....	25
<b>2.4.2 A teoria das redes sociais</b> .....	27
<b>2.4.3 A teoria institucional</b> .....	28
<b>2.4.4 A teoria estratégica</b> .....	28
<b>2.4.5 A teoria dos custos de transação</b> .....	29
2.5 MOTIVAÇÃO E BENEFÍCIOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	29
<b>2.5.1 Trocas organizacionais</b> .....	31
2.5.1.1 Aprendizagem.....	31
<b>2.5.2 Credibilidade organizacional e legitimidade</b> .....	32
<b>2.5.3 Acesso a recursos</b> .....	33
<b>2.4.5 Desempenho ou <i>performance</i> financeira</b> .....	33
2.6 RELACIONAMENTO, CONFIANÇA, SATISFAÇÃO E CONTINUIDADE.....	34
<b>2.6.1 Satisfação e continuidade</b> .....	34
<b>2.6.2 Confiança e continuidade</b> .....	35
<b>2.6.3 Percepção de valor, relacionamento e continuidade</b> .....	36
<b>2.6.4 Relacionamento no cenário brasileiro</b> .....	37
<b>2.6.5 Desistência ou não continuidade</b> .....	37
<b>3 MODELO TEÓRICO</b> .....	39
<b>4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	41
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
4.2 DEFINIÇÃO UNIDADE DE ANÁLISE.....	41
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	41
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS .....	44
<b>5 AMBIÊNCIA DE PESQUISA E FASE EXPLORATÓRIA</b> .....	46

5.1 MISSÃO DA REDE.....	47
5.2 FATORES DE SUCESSO .....	47
5.3 ECONOMIA DE ESCALA.....	48
5.4 INGRESSO E PERFIL DAS FARMÁCIAS NA REDE .....	49
5.5 VISIBILIDADE E LEGITIMAÇÃO .....	50
5.6 FERRAMENTAS PROMOCIONAIS .....	52
5.7 RESULTADOS FINANCEIROS.....	53
5.8 SATISFAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS COM A REDE.....	54
5.9 INTENÇÃO DE CONTINUIDADE.....	54
5.10 APRENDIZAGEM.....	55
<b>5.10.1 Análise dos dados qualitativos.....</b>	<b>56</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA .....</b>	<b>60</b>
6.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	60
6.2 ANÁLISE DE <i>MISSING VALUES</i> .....	60
6.3 ANÁLISE DE <i>OUTLIERS</i> .....	61
6.4 VARIÁVEIS DE CONTEXTO.....	62
<b>6.4.1 Quantidade de lojas por proprietário.....</b>	<b>62</b>
<b>6.4.2 Permanência da empresa na rede associadas .....</b>	<b>64</b>
<b>6.4.3 Tempo da empresa antes de ingressar na rede .....</b>	<b>65</b>
6.5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO EMPRESÁRIO.....	66
6.6 CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS .....	67
6.7 TESTE DO MODELO USANDO REGRESSÕES MÚLTIPLAS .....	68
<b>6.7.1 Resultados do modelo 1.....</b>	<b>69</b>
<b>6.7.2 Pressupostos .....</b>	<b>71</b>
6.7.2.1 Relação linear entre as variáveis .....	71
6.7.2.2 Distribuição normal dos resíduos .....	73
6.7.2.3 Teste de multicolinearidade.....	74
6.7.2.4 Homoscedasticidade .....	75
6.7.2.5 Independência dos resíduos .....	76
<b>6.7.3 Modelo 2 .....</b>	<b>77</b>
<b>7 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
7.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	82
7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	84
7.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	86
7.4 LIMITAÇÕES .....	87
7.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	87
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO A – ENTREVISTAS COM OS GESTORES E DIRETORES DA REDE DE FARMÁCIAS ASSOCIADAS .....</b>	<b>94</b>

**ANEXO B – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... 95**

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre redes organizacionais não são mais uma novidade. A união de pequenas e médias empresas com a intenção de concorrer com grandes organizações é um modelo que vem sendo amplamente difundido (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; RAAB; KENIS, 2009; KILDUFF; BRASS, 2010). Um novo paradigma, amparado por forças intensas vem direcionando as organizações na formação de alianças estratégicas, ao encontro deste modelo (DOZ; HAMEL, 1998).

O cenário contemporâneo, com relevantes e constantes modificações, aliado a expansão global dos negócios, rapidez das transformações tecnológicas, necessidade de sobrevivência, direciona as empresas à superação de um modelo tradicional de competição adotado pelas organizações. Para Achrol (1997), este modelo clássico, verticalmente integrado, de grande sucesso nos séculos XIX e XX, orientado para padronização e com ênfase em produção com baixo custo, em alta escala, não é mais capaz de se sustentar.

As redes surgem em meio a esta turbulência no mercado. Deparam-se com um ambiente de consumo incerto. As organizações, por sua vez, iniciam um movimento no sentido de retenção de clientes, observando que se torna mais fácil e menos dispendioso mantê-los à criá-los. O Marketing de relacionamento surge como ferramenta neste novo sistema (ACHROL, 1997). Para Palmatier et al. (2006), o marketing de relacionamento introduz-se como um mantra dominante no círculo da estratégia de negócios, com a intenção de aperfeiçoar o desempenho das organizações.

A dinâmica do processo se altera. O Marketing de relacionamento direciona a atenção não somente para a satisfação do cliente, mas para uma relação de satisfação sustentável por um longo termo, baseada em benefícios e afinidades entre vendedores e compradores, onde a variável confiança, compromisso e normas sociais caracterizam a relação (ACHROL, 1997).

Palmatier et al. (2006) ratificam o entendimento desta estratégia, quando publicam um estudo que retrata a efetividade do Marketing de Relacionamento, destacando-o como antecedente de construtos como confiança e satisfação, associando-o com a expectativa de continuidade das organizações, cooperação e desempenho.

Um novo modelo, portanto, com destaque para cooperação, que faz uso de competências múltiplas, além daquelas que as organizações podem produzir por si, surge como via alternativa. A cooperação entre organizações assume maior importância devido à maior dificuldade das empresas atenderem sozinhas as exigências competitivas impostas por um mercado mais dinâmico. As variáveis estudadas no ambiente do Marketing de



relacionamento ressurgem no arquétipo dos relacionamentos e transações estabelecidos em forma de redes de cooperação (ACHROL, 1997).

A competitividade retratada neste contexto leva ao encaminhamento das organizações para o preenchimento desta lacuna competitiva, a partir do entendimento de que necessitam sobreviver e, para tanto, demandam competências superiores para suprimir tais condições. A cooperação, como estratégia para o enfrentamento desse cenário, direciona as organizações para o preenchimento desses espaços (JARILLO, 1988; BENGTTSSON. KOCK, 1999).

A cooperação, por sua vez, resulta em aprendizado, a partir do acesso a novos conhecimentos, em trocas de competências entre organizações e acaba, desta maneira, se tornando, assim como destaca Powell (1998), direcionamento chave para essa nova lógica de organizações.

A visualização da organização como um sistema cooperativo, assim como já consideravam Barnard (1971) e Simon (1947) transforma as organizações em estruturas mais dinâmicas e em processo de reajustamento contínuo do ambiente ao qual estão inseridas. Esta concepção de organização estaria, segundo os autores, lhes assegurando a habilidade de se comportar de forma satisfatória frente aos desafios impostos por um cenário globalizado e altamente competitivo. Cooperar para reduzir a limitação racional dos gestores, otimizando o processo decisório e, em consequência, aumentando a competitividade e desempenho das organizações é tarefa para os gestores que buscam criar um ambiente favorável para a sobrevivência, manutenção e crescimento de suas empresas.

Raab e Kenis (2009) destacam que é crescente o número de pesquisas na área de redes e há progresso considerável no desenvolvimento de várias teorias de relações. O imperativo direcionamento dos estudos para o paradigma da cooperação em detrimento da competição, entretanto, se deve ao fato do crescente número de casos de empresas que têm aumentado sua competitividade, com a formação de redes, a partir da adoção de estratégias coletivas, com a intenção de alcançar objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Diversos estudiosos têm pesquisado o tema das redes e os benefícios que podem trazer para as organizações em termos de competitividade e resultados (BENGTTSSON; KOCK, 1999; JARILLO, 1998; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Porém, não se observou clara evolução e direcionamento no que se refere à continuidade das relações interorganizacionais. Destaca-se, portanto, uma lacuna de pesquisa acadêmica, ao qual este estudo busca investigar. Alguns construtos associados à aprendizagem, desempenho, satisfação e continuidade na rede estão carentes de estudos e, em decorrência disso, serão amplamente aprofundados no decorrer desta investigação.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para um melhor entendimento do que se propõe, e considerando a lacuna teórica pertinente apresentada, busca-se com esta pesquisa, responder ao questionamento:

- Quais são os principais fatores que mais influenciam na intenção de continuidade dos membros participantes de uma rede de cooperação no setor varejista?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar os principais fatores que mais influenciam a intenção de continuidade dos membros participantes de uma rede de cooperação no segmento varejista.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os benefícios em participar na rede;
- Avaliar a motivação com base nos benefícios, para o ingresso do membro na rede varejista;
- Investigar a percepção dos empresários sobre o desempenho da sua organização após o ingresso na rede;
- Averiguar a satisfação dos proprietários em relação aos benefícios ofertados pela rede;
- Verificar em que medida o acesso a ferramentas promocionais influencia na intenção de permanência dos membros na rede;
- Analisar a satisfação dos participantes frente aos resultados financeiros após o ingresso na Rede;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo retrata o cenário das drogarias gaúchas independentes, que buscam através do associativismo, encontrar mecanismos de defesa frente aos grandes *players* do setor. Estas grandes empresas, com gestão profissionalizada e vasto poder de barganha estão, a cada dia, disseminando sua força e diminuindo o espaço e perspectiva de sobrevivência para as drogarias independentes, que enfrentam enormes dificuldades para se manter competitivas.

A ideia de que o associativismo oferece um sistema capaz de promover a continuidade das drogarias independentes permeia este estudo, uma vez que as Farmácias Associadas – Associação de empresas que buscou, em conjunto, cooperar para sobreviver e crescer, adotando estratégias coletivas direcionadas ao alcance de objetivos comuns, tornaram-se referência de sucesso no cenário gaúcho do varejo de medicamentos, perfumaria e materiais de higiene e beleza (LIMA, 2013).

O estudo nasceu do interesse do pesquisador nas farmácias independentes e na possibilidade de gestão com base no paradigma das redes de cooperação e do associativismo como tema mais amplo. Estas pequenas empresas sobrevivem em um cenário competitivo, marcado pela força das grandes redes, que por si, detêm uma administração mais profissionalizada e com acesso a determinadas ferramentas que as empresas de pequeno porte não dispõem.

Justifica-se a relevância do estudo por tratar da sobrevivência e desenvolvimento de um grupo de cerca de 650 empresas do setor varejista gaúcho. Estas empresas são em sua maioria formadas a partir de pequenos negócios familiares e são fonte de renda direta de cerca de 6500 pessoas, tendo como base que cada farmácia possui cerca de 10 funcionários. Beneficia cerca de mais 19500 pessoas indiretamente, tendo-se como base que cada funcionário compõe uma família, que segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) é constituída em 54,9% em casais com filhos, com média de quase dois filhos por casal.

Vale destacar, ainda, que os resultados podem permitir que outras empresas varejistas, por exemplo, possam estudar a viabilidade de ingressar em alguma rede, ou mesmo formar redes com propósitos similares ao caso das Farmácias Associadas. Os resultados, portanto, poderão ser replicados e utilizados como base no processo decisório destas demais farmácias independentes.

Os dados coletados, referentes ao processo de construção, desenvolvimento e evolução da rede, aliados aos resultados observados, podem ser indicativos para estas empresas

traçarem estratégias coletivas no sentido de maximização de ganhos e alcance de vantagens competitivas.

Dado o fato de não se observar, até o momento, muitas pesquisas que ultrapassem a barreira do entendimento das relações interorganizacionais, bem como os benefícios que permeiam estas relações, destaca-se a relevância da perspectiva da continuidade das organizações na rede.

No que tange o estudo acadêmico, justifica-se esta pesquisa, ainda, pelas contribuições que esta pode gerar em futuros estudos teóricos dentro da área de redes de cooperação e suas práticas de gestão organizacional. No escopo da continuidade, a presença dos construtos satisfação e desempenho ratificam a relevância do estudo, uma vez que a teoria existente não apresentou ênfase na continuidade das relações (OLIVER; EBERS, 1998; FARIAS 2014; GOZALES, CLARO E PALMATIER, 2014).

No âmbito das contribuições acadêmicas, verifica-se, o desenvolvimento de um modelo conceitual com base nos construtos desempenho e continuidade, influenciado por fatores como satisfação, valor agregado e indicadores de desempenho, e no que se refere a resultados, o desenvolvimento e adaptação de escalas para mensurar estes construtos do modelo teórico proposto.

Sendo assim, os resultados observados, a partir desta pesquisa, permitem estabelecer associações entre fatores e construtos, que podem servir de base, tanto para pesquisas futuras, quanto para melhorias de gestão e incrementos competitivos para o melhor encaminhamento dos negócios na área de atuação das organizações estudadas.

Na sequência, destaca-se a estrutura da dissertação, para melhor compreensão do encaminhamento da pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em conformidade com o problema apresentado, juntamente com o objetivo geral e específicos, a presente dissertação está estruturada da seguinte forma:

##### Capítulo 1 – Introdução

Este primeiro capítulo apresenta a contextualização da pesquisa, definição do problema, objetivo geral e específicos, justificativa para elaboração da pesquisa, contribuições acadêmicas e aplicadas e a estrutura da dissertação.

## Capítulo 2 – Fundamentação teórica

No segundo capítulo são abordados os conceitos teóricos que dão base e sustentam o desenvolvimento da dissertação, destacando os principais construtos abordados. Autores seminais e obras contemporâneas são utilizados para fazer esta sustentação teórica. O ponto estratégico do capítulo é a construção de um modelo teórico conceitual com base na literatura pesquisada.

## Capítulo 3 – Modelo teórico

O terceiro capítulo da dissertação trata do modelo teórico apresentado como base de encaminhamento da pesquisa, bem como são elencadas as hipóteses que serão ou não confirmadas ao longo do trabalho.

## Capítulo 4 – Métodos e procedimentos

No quarto capítulo destaca-se o método e procedimentos utilizados para o encaminhamento da pesquisa. As ferramentas propostas para facilitar o alcance dos objetivos propostos no capítulo primeiro, bem como a divisão do uso das ferramentas em duas etapas do processo de pesquisa.

## Capítulo 5 – Apresentação e análise dos resultados da fase qualitativa da pesquisa.

O quinto capítulo traz a apresentação e análise dos dados qualitativos, contextualizando as Farmácias Associadas, missão, fatores de sucesso, ingresso, perfil, visibilidade e legitimação das farmácias, ferramentas promocionais, resultados financeiros, satisfação dos proprietários com a rede, aprendizagem, e intenção de continuidade a partir das entrevistas realizadas com diretores e proprietários de farmácias da rede.

## Capítulo 6 – Apresentação e análise dos resultados da fase quantitativa da pesquisa.

O sexto capítulo apresenta os dados e resultados da fase quantitativa da pesquisa, bem como tabelas, figuras e quadros exibindo a análise descritiva dos resultados e associações

observadas entre as variáveis independentes e a variável dependente, alvo da pesquisa – continuidade.

## Capítulo 7 – Discussão dos Resultados e conclusões

O sétimo capítulo expõe a discussão dos resultados e as conclusões observadas ao longo da dissertação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste estudo busca trazer os temas que envolvem os principais construtos associados ao objetivo de pesquisa. A partir desta revisão, propõe-se um modelo teórico para analisar os antecedentes de continuidade no âmbito das redes de cooperação.

### 2.1 AS REDES DE COOPERAÇÃO

O entendimento da cooperação como forma de elevar o grau de competitividade das organizações pauta esta pesquisa. Jarillo (1993) destaca que este cenário competitivo exige níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação e adaptação. A percepção inicial, assim como destacada por Balestrin e Verschoore (2008), indica que as organizações tradicionais, por si, não atenderiam tais requisitos destacados por Jarillo (1993). Uma readequação de estratégia, portanto, se perpetraria como necessária, como forma de modernizar as estruturas das organizações, no sentido de atender às demandas requeridas.

As redes constituem, segundo Castells (2012), uma nova morfologia social. Modificam, radicalmente, os processos produtivos, de experiência, poder e cultura. No cenário econômico-financeiro global contemporâneo capitalista, onde a inovação é constante e os resultados financeiros estão associados a este impacto, as redes se colocam como alternativa para minimizar esta ameaça. Constituem, conforme destaca Castells (2012), um sistema altamente dinâmico e não suscetível ao desequilíbrio como reflexo da inovação.

Para o autor, as redes são um conjunto de nós interconectados, sendo o nó ponto no qual uma curva se intercorta. São estruturas abertas que podem crescer de forma ilimitada, agregando novos nós, que se comunicam entre si e compartilham dos mesmos valores e objetivos. Tratam-se de estruturas flexíveis e adaptativas, talhadas para ambientes dinâmicos, inovativos, globalizados e descentralizados, em ambientes de contínua construção e desconstrução (CASTELLS, 2012).

Para Thorelli (1986), ao encontro do entendimento de Castells (2012), as redes precisam ser visualizadas como nós ou posições, ocupadas por empresas, que estabelecem relações entre estas posições. Destaca, ainda, que a posição da empresa nesta corrente de nós tem um significado estratégico importante no posicionamento de seu produto no mercado.

Podolny e Page (1998) descrevem as redes como uma organização formada por uma coleção de atores (mais de 2) que interagem entre si, trocando experiências com determinado tipo de governança, que resolva alguma disputa, que possa existir durante as trocas. Os

autores destacam as diversas formas de redes existentes: alianças estratégicas, grupos de negócios, franquias, contratos relacionais, *joint ventures*, consórcios de pesquisa, associação de empresas, etc.

As redes de cooperação são uma forma de organização que pode ser utilizada por gestores para posicionar suas empresas nesta forte instância competitiva (JARILLO, 1998). Em consequência disso, segundo pontua o autor, o termo estratégia deve ser levado em consideração. Jarillo (1993) visualiza o cenário das redes de cooperação estratégicas, como arranjos organizacionais de longo período entre distintas, mas relacionadas empresas, que permitem às organizações ganhar e sustentar vantagens competitivas, competindo fora da rede.

Este termo, como se observa, aparece em muitas pesquisas, por diversos autores. Envolve, entretanto, quase sempre interação social, relacionamentos, ação coletiva, confiança e cooperação. Pressupõe parcerias, alianças estratégicas, relações interorganizacionais, coligações, acordos de cooperação, ou mesmo de colaboração (PROVAN; FISCH; SYDOW, 2007).

## 2.2 A NOVA ECONOMIA – INFORMACIONALISMO

Em meio a estas inter-relações destacadas e cenário contemporâneo modificado, surge uma nova economia, denominada aqui como informacional, segundo Castells (2012). O autor destaca em sua obra, que a produtividade e competitividade neste cenário, dependem, essencialmente, da capacidade de produzir ou criar, processar ou transformar, e aplicar de forma eficaz a informação ou conhecimento. Esta informação, por sua vez, pode ser local, regional, ou mesmo global, a partir da interação e conexão entre atores e organizações.

Um novo paradigma se estabelece com raízes na tecnologia da informação, extraindo o que há de mais benéfico das ferramentas de comunicação desenvolvidas, com alcance altamente abrangente, flexível e intenso, tornando-se parte fundamental no processo produtivo. Trata-se de uma economia em rede, totalmente interdependente, passível de impulsionar o progresso econômico (CASTELLS, 2012).

Em paralelo a este cenário, o movimento da globalização carrega consigo, segundo Doz e Hamel (1998), uma nova revolução industrial. Ratifica-se, com maior intensidade e abrangência, a era da informação e comunicação. Este fato, segundo os autores, altera o panorama de mercado e promove uma reconfiguração no modo de pensar e agir dos gestores,



que estão na linha de frente de suas organizações. São centenas de oportunidades que correm em paralelo a outros tantos desafios.

Doz e Hamel (1998), seguindo esta linha, empregam o conceito de *cospecialization* – criação sinérgica de valor que resulta do somatório recursos, conhecimento e habilidades prévias à contribuição dos parceiros com singulares e distintos recursos relacionados à marca, relacionamento, e outras habilidades.

### **2.2.1 As transformações no mercado**

As transformações decorrentes do novo paradigma tecnológico e informacional direcionam as organizações. Alteraram a centralidade das atenções para uma nova forma de pensar, planejar e agir. A cooperação entre as organizações, segundo Balestrin e Verschoore (2008), assume maior importância, devido à dificuldade das empresas competirem isoladamente em um mercado global e informacional.

Objetivos tornam-se mais facilmente alcançáveis a partir da cooperação entre as organizações, que passam a vislumbrar ganhos mútuos em detrimento de ganhos individuais, mais complexos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A cultura dos ganhos individuais ou “ganha-perde” cede espaço a cultura do “ganha-ganha”, onde para uma empresa ganhar, não necessariamente a outra precisa perder. Existem relações que podem ser benéficas e importantes para ambas as empresas e que de forma isolada não poderiam ser alcançadas (BRANDENBURGER; NELEBUFF, 1995).

Para Brandenburger e Nelebuff (1995), a estratégia de “ganha-ganha” proporciona inúmeras vantagens para as empresas que compreendem seu significado. Os autores partem da ideia de que o tema não é explorado e, em razão disso, pressupõem um manancial de oportunidades. Destacam que as outras empresas oferecem baixa resistência as ações ganha-ganha, tornando-se fácil sua implementação. O jogo é sustentável, na medida em que é vantajoso para ambos participantes.

### **2.3 REDES HORIZONTAIS**

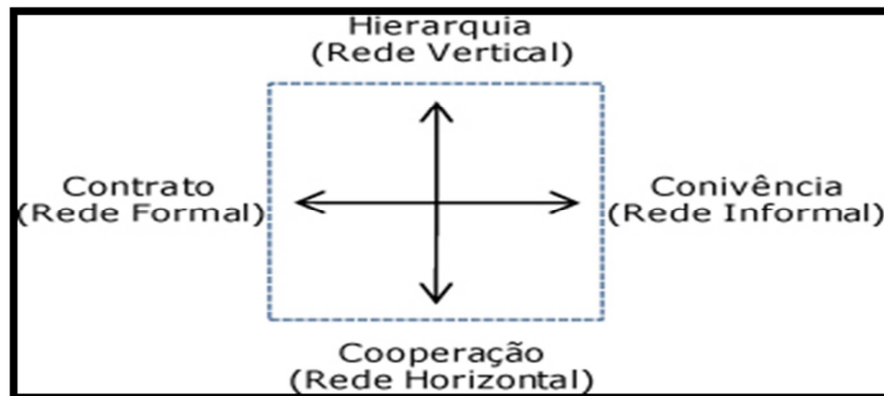
As redes apresentam uma diversidade de tipologias, configurando relações sob diferentes formas e contextos.

Com base num trabalho de Marcon e Moinet (2000) e apresentação de Balestrin e Vergara (2004), foi desenvolvido um figura que indica em quatro quadrantes de que forma as redes podem estar estruturadas.

Na figura 1, os autores associam o eixo vertical com as relações gerenciais estabelecidas entre os atores da rede. São relações de cooperação, no caso das redes horizontais ou relações tipo matriz-filial, nas relações verticais.

No eixo horizontal, entretanto, verifica-se o grau de formalização estabelecido no elo entre os atores, tais como relações de amizade, parentesco, até mesmo relações formais, estabelecidas a partir de contratos – *joint ventures*, associação de empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007).

Figura 1 – Mapa de orientação



Fonte: Adaptada pelo autor de Marcon e Moinet (2000).

Logo, para os autores referidos, as redes podem ser caracterizadas sob 2 perspectivas – horizontais e verticais, formais e informais. O presente estudo vai ao encontro da dimensão horizontal das redes – também conhecidas como redes de cooperação.

#### 2.4 O CAMPO DE ESTUDO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Oliver e Ebers (1998), em uma pesquisa bibliométrica, com base em 158 artigos no tema relações interorganizacionais exploraram o campo de estudo das redes de cooperação. Identificaram 17 teorias que permeiam as redes de cooperação. A teoria da dependência de recursos, a teoria das redes sociais, a teoria institucional, a teoria estratégica, a teoria dos custos de transação, entretanto, foram as mais citadas e exploradas pelos autores.

Tabela 1 – Teorias de Base

<b>Teorias</b>	<b>Dependência de Recursos</b>	<b>Redes Sociais</b>	<b>Institucional</b>	<b>Estratégica</b>	<b>Custos de Transação</b>
<b>Autores</b>	Pfeffer e Salancik	Powell	Zucker	Porter	Williamson
		Burt	DiMaggio and Powell	Pfeffer	
		Bradach and Eccles	Scott	Teece	
			Meyer and Rowan		

Fonte: elaborada pelo autor com base em Oliver e Ebers (1998).

Com base na pesquisa de Oliver e Ebers (1998), destaca-se, a seguir, um pouco do que retratam as teorias estudadas. Vale destacar, entretanto, que a intenção não é aprofundar os conceitos relativos às teorias, mas trazer um entendimento superficial, para que se possa compreender a relação destas com as hipóteses da dissertação e os construtos que envolvem estas relações.

#### **2.4.1 A teoria da dependência de recursos**

A teoria da dependência de recursos destaca a busca de recursos complementares, dos quais a organização, individualmente, não dispõe. Tais recursos podem estar relacionados à matéria-prima, ferramentas, ou até mesmo às capacidades e desenvolvimento de pessoas, ou ainda informações (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Para Child, Faulkner e Talmman (2005), os recursos podem ser físicos, humanos ou organizacionais. Os autores ainda citam que a empresa deverá desenvolver sua estratégia de acordo com o tempo disponível e capacidades para executá-la.

Pfeffer e Salancik (1978) destacam que a teoria da dependência de recursos indica que as empresas formam relacionamentos interorganizacionais com a intenção de reduzir incertezas, custos e administrar de forma positiva os recursos que não dispõem internamente. Para Leonidou et al. (2014), as empresas criam estas teias, sob forma de relações formais ou

mesmo informais, para acessar estes recursos complementares e fundamentais para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Para estes autores, portanto, a teoria da dependência de recursos é efetiva na otimização do desempenho, satisfazendo as necessidades das empresas associadas. Por este motivo, conforme destacam Leonidou et. al (2014), a teoria da dependência de recursos tem sido muito utilizada na associação de relacionamento com melhoria em *performance* econômica e não econômica.

A teoria da dependência de recursos, entretanto, segundo Grandori e Soda (1995), tem sido abordada como importante preditor de complexidade de uma rede, no que tange a profundidade do envolvimento e da interdependência entre as partes. Vale destacar, para os autores, a importância da percepção do quanto às empresas são ou não interdependentes, bem como quais atividades permeiam esta relação, e se pressupõe processos de transformação conjuntos.

Para Gulati e Gargiulo (1999), a interdependência é a explicação mais lógica para o ingresso das empresas no paradigma colaborativo. A formação de redes colaborativas interorganizacionais se dá em resposta aos desafios impostos pelo acirramento da competitividade do cenário. As organizações constroem redes, para acessar recursos e capacidades essenciais aos seus objetivos.

Com base no acesso a recursos, que isoladamente a empresa não teria, no paradigma da cooperação, em detrimento da competição, Gulati, Nohria e Zaherer (2000) destacam o alcance de vantagens competitivas para as organizações, sob influência do acesso à informação, matéria prima e serviços.

Estes recursos podem ser visualizados em diversas oportunidades. O compartilhamento de ferramentas promocionais, por exemplo, é um acesso a um recurso que uma pequena empresa, isoladamente, talvez não tivesse como prover. Ao ingressar em uma rede, por outro lado, que já dispõe de diversas ferramentas promocionais, de ampla visibilidade, pode incorrer num grande fator de motivação para ingresso.

Feijo e Zuquetto (2014), publicaram um estudo, que associa o compartilhamento do marketing, como um dos grandes benefícios para as empresas que ingressam em redes de cooperação. No caso da Rede Redemac, rede de lojas de material de construção, os autores destacaram que houve um ganho competitivo grande, uma vez que as empresas associadas puderam ter acesso a ferramentas de marketing que não teriam isoladamente.

O Marketing compartilhado foi considerado, neste estudo de Feijó e Zuquetto (2014), o grande diferencial e uma das maiores mudanças observadas no dia a dia das empresas de

material de construção independentes, que formaram a Redemac. As ações de marketing passaram a ser realizadas por profissionais da área, com base em pesquisas, criação, tendências e campanhas de maior amplitude (Gulati, Nohria e Zaherer, 2000).

Com base na literatura estudada, e na importância que o acesso a recursos mais amplos que as pequenas empresas não dispõem isoladamente, propõe-se que:

H1 – O acesso a ferramentas promocionais compartilhadas está associado à intenção de continuidade na rede.

#### 2.4.2 A teoria das redes sociais

A teoria das Redes Sociais também mostra sua força e está inserida no cenário das relações interorganizacionais. Balestrin e Verschoore (2008) destacam que a rede social dos membros da rede pode viabilizar recursos que a organização não teria acesso isoladamente. Para Child, Faulkner e Talmman (2005), esta perspectiva das redes sociais contribui em diversos canais da estratégia colaborativa, uma vez que pode prover recursos valiosos de informações para formação de oportunas parceiras.

As relações interpessoais e o impacto que causam nos relacionamentos interorganizacionais podem ser explicados, conforme Barnes et. al (2015), sob a perspectiva da teoria das redes sociais. Argumentam os autores, que é incumbência das interações entre os atores, a troca de recursos e materiais, denominada aqui, como troca social. Estas trocas são decorrentes de laços fortes, desenvolvidos na cultura das relações interorganizacionais.

Para Grandori e Soda (1995), as empresas mantêm relações sociais que são baseadas não apenas as certas trocas sociais, tais como prestígio, status, amizade e senso de participação ou presença. Tem como base, além das citadas, a relação de reciprocidade, no sentido da inclusão de fatores como liderança e autoridade, tanto entre as empresas, como entre as pessoas envolvidas.

Para Kilduff e Brass (2010), as relações sociais provêm diversas oportunidades e afetam as pessoas em vários níveis, seja no ambiente individual, seja em grupo. Impactam diretamente na *performance*, promoções e inovação. Trata-se de uma perspectiva com foco nas relações coletivas, na construção de relacionamentos, que aprovisionarão benefícios para as organizações.

As ações econômicas, por outra lado, sofrem influência deste contexto social, citado pelos autores, ao qual estão inseridas as organizações e podem influenciar diretamente no

processo decisório e na formação de novas alianças e parcerias. As organizações constroem alianças, portanto, segundo Gulati e Gargiulo (1999), pela necessidade de dividir os custos e riscos do desenvolvimento tecnológico, por exemplo.

São, de fato, múltiplas ações que envolvem diversos atores no cenário das relações interorganizacionais. Esta sobreposição de relações, segundo Gonzales, Claro e Palmatier (2014), fortalece a cooperação, incorrendo em fortes laços, provedores de grandes oportunidades.

### **2.4.3 A teoria institucional**

A teoria Institucional está, segundo DiMaggio e Powell (1983), associada à busca por legitimação. As organizações, ao direcionarem esforços no sentido da formação de redes estariam interessadas na legitimação que a inter-relação com a imagem da rede pode propiciar.

Balestrin e Verschoore (2008) vão ao encontro do que pensam DiMaggio e Powell (1983), quando se referem à busca por legitimação, como fundamento da teoria institucional. Para os autores, as empresas buscam legitimar-se ao ingressar em uma rede. Dessa forma estariam associando-se, empoderando-se e não estariam mais isoladas para competir no mercado.

### **2.4.4 A teoria estratégica**

A teoria estratégica, por sua vez, está ligada aos benefícios competitivos que a rede pode oferecer. As vantagens competitivas adquiridas a partir da formação da rede permeiam o imaginário dos gestores, trazendo a teoria estratégica como parte do processo de cooperação, identificado no cenário da pesquisa (Oliver e Ebers, 1998).

Balestrin e Verschoore (2008) destacam que a abordagem estratégica da concepção colaborativa, está associada à obtenção e manutenção de vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas, portanto, estariam relacionadas à maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

Os autores destacam que os benefícios envolvidos, recaem sob a forma de maior poder de barganha, ampliação das relações comerciais, credibilidade, legitimidade, capacitação,

ferramentas de marketing compartilhadas, inclusão social, inovação e desenvolvimento de novos negócios e mercados.

#### **2.4.5 A teoria dos custos de transação**

Para Thorelly (1986), as organizações existem em função da economia de escala, especialização e habilidade para reduzir, essencialmente, os custos de transação. A abordagem dos custos de transação, ao qual também se refere Williamson (1981), sustenta que o entendimento da economia dos custos de transação é central para o estudo das organizações. Produzir internamente ou contratar no mercado? A teoria dos custos de transação envolve esta dúvida dos administradores de pequenas, médias e grandes organizações.

O mesmo autor destaca que na abordagem econômica do estudo das organizações, a análise dos custos de transação foca na eficiência. Thorelli (1986) sugere que se direcione muita atenção aos custos de transação, uma vez que podem ser facilitadores ou retardadores no que se refere a estabelecer relação ou encerrar relação.

Para Williamson (1981), os bens devem ser produzidos por empresas especializadas, com custos de produção menores e foco no seu produto essencial. Uma empresa não especialista deveria adquirir este bem e não produzi-lo a custos mais elevados. Sendo, portanto, mais vantajoso adquirir fora do que produzir, a empresa, avaliando estes custos de transação, deveria optar pela forma mais viável. Os custos de transação (CT) seriam os custos inerentes à negociação e aquisição do bem de outra empresa. Os custos de produção (CP) seriam os custos do processo de produção do bem. Na simples matemática: se  $CT < CP$  a empresa deve comprar de fora. Se o contrário for verdadeiro a empresa deve produzir.

#### **2.5 MOTIVAÇÃO E BENEFÍCIOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO**

Para Verschoore e Balestrin (2008), o estabelecimento das redes de cooperação parte de uma lógica essencial de ganhos. Uma empresa decide cooperar na medida em que visualiza ganhos. Estes ganhos aparecem sob várias formas. Para os autores, o acesso a soluções, a escala e poder de mercado, a aprendizagem e inovação, as relações sociais, bem como a redução de custos e riscos, são benefícios que fazem as empresas direcionarem-se sob um paradigma colaborativo, em detrimento de uma visão individualista.

Evidências indicam diversos benefícios na gestão, com base em redes de cooperação. Estes resultados são econômicos e não econômicos. Vão desde a melhora nos resultados

financeiros, passando por aprimoramento de processos, até o aprendizado. A procura por um melhor desempenho, a partir de uma posição competitiva superior tem sido alvo de estudo por uma série de autores (JARILLO, 1998; BENGTSSON; KOCK, 1999).

Para Gonzales, Claro e Palmatier (2014), as relações colaborativas geram uma sinergia, a partir de uma combinação de benefícios de múltiplas relações, que produzem efeitos conjuntos, maiores do que seriam individualmente. Estas relações cruzadas, geram sinergia, com base em informações provenientes de contatos na rede, otimizando ganhos em *performance*.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) sobressaem à ideia de que a estratégia baseada em redes de cooperação assegura à empresa acesso a informação, recursos, mercados e tecnologias, provendo vantagens em aprendizado, escala e na economia de modo geral. Permite a empresa alcançar objetivos estratégicos, tais como compartilhamento de riscos, agregar valor a cadeia, ou até mesmo aperfeiçoar funções estratégicas.

Os efeitos da cooperação são positivos para Brass et al. (2004). Os laços formados ao longo do processo colaborativo, bem como acesso a informação, levam as organizações a sobreviverem, por vezes. São benefícios que encaminham as organizações para perspectivas de crescimento e ganhos de competitividade.

São diversos fatores que motivam as empresas a ingressar em uma rede, passando a visualizar o contexto mercadológico sob a lógica colaborativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CASTELLS, 2012). Os objetivos comuns, entretanto, para estes autores são essenciais e motivadores para o surgimento das redes. As empresas tendem a cooperar, a partir do comento que compartilham objetivos comuns.

Para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), a motivação para o encaminhamento do relacionamento interorganizacional, entretanto, está associado à busca da eficiência. Para os autores, estes aspectos podem ser observados, na medida em que as empresas buscam, a partir das redes, maximizar seus resultados, alocando recursos fundamentais para sobrevivência.

Com base nestes aspectos e na literatura pesquisada, portanto, propõem-se que:

H2 – A motivação para o ingresso do participante na rede, com base nos benefícios, está associada à intenção de continuidade na rede.

Seguindo esta lógica, Human e Provan (1997), identificaram quatro categorias de resultados das redes de cooperação: trocas interorganizacionais, credibilidade organizacional, acesso a recursos, *performance* financeira.



### 2.5.1 Trocas Organizacionais

A primeira categoria – trocas organizacionais, segundo os autores, refere-se às transações e trocas diretas entre as empresas da rede (compra e venda, produção conjunta, marketing, troca de informações).

Dentre as trocas organizacionais mais estudadas está o aprendizado. Para muitos autores (PODOLNY; PAGE, 1998; POWELL, 1990; POWELL, 1998; BRASS ET AL., 2004), o aprendizado é um dos grandes consequentes do paradigma das redes.

#### 2.5.1.1 Aprendizagem

A aprendizagem, um dos legados das redes, é parte integrante desta primeira categoria. Podolny e Page (1998) enfatizam os benefícios do associativismo, uma vez que as redes preservam uma diversidade maior de certas rotinas do que a hierarquia tradicional. Transmitem informações mais ricas e complexas do que o mercado, o que vai ao encontro do pensamento de Powell (1990), quando este destaca, que as informações mais importantes raramente vêm de cima para baixo, e mais usualmente, são absorvidas a partir das relações.

Powell (1998) refere-se à aprendizagem quando trata do tema tecnologia e conhecimento, destacando o conhecimento adquirido e criado. Para o autor, a habilidade em aprender e ter novas oportunidades, está ligada a participação nas trocas interorganizacionais, fazendo parte do desenvolvimento da tecnologia. Este conhecimento não necessariamente precisa ser criado, mas pode, essencialmente, ser absorvido usando como ferramenta estas trocas organizacionais referidas na primeira categoria de Human e Provan (1997).

Estas trocas organizacionais produzem, segundo Wegner, Wittmann e Dotto (2006), melhorias de gestão. Em estudo realizado, os autores identificaram que estas trocas de informações e experiências eram antecedentes de melhorias de resultados e indicadores.

Em outra pesquisa, com o objetivo de compreender os fatores que afetavam o estabelecimento das redes de cooperação no contexto sul-brasileiro, Verschoore e Balestrin (2008), identificaram o construto aprendizagem, como um dos fatores mais importantes em associação ao estabelecimento das redes de cooperação. Os resultados da pesquisa confirmaram que, nas redes o ambiente é favorável à troca de informações e aprendizado, bem como à geração de inovação.

Para Brass et al. (2004), as empresas aprendem não somente fatores relacionados à indústria, mas também adquirem experiências de formação de redes. A consequência disso é

um maior ganho em termos de conhecimento e diversos portfólios de redes, tornando-se cada vez mais voltadas à cooperação e colaboração.

Os resultados da aprendizagem, segundo relata Powell (1998), abrangem todos os associados e participantes. A adoção de inovações administrativas, por exemplo, pode ser destacada como um dos benefícios observados pelo autor. Para Powell, a presença de uma forte teia de relacionamentos pode, inclusive, modificar a percepção de competição dos participantes.

Considerando, portanto, que a aprendizagem é um dos fatores importantes no contexto das relações interorganizacionais, e, com base nos autores pesquisados, propõem-se que:

H3 - A aprendizagem dos membros participantes está associada à intenção de continuidade na rede.

### **2.5.2 Credibilidade organizacional e legitimidade**

A segunda categoria – credibilidade organizacional – está relacionada, conforme Human e Provan (1997), à legitimação que a rede propicia às empresas participantes, favorecendo o acesso a novos fornecedores e clientes que passam, a partir do ingresso na rede, a visualizá-la de forma diferente, com destaque que até então não possuía, de forma isolada. Para Dimaggio e Powell (1983), existe uma distinção quando as empresas passam a ser percebidas em uma rede, que as legitima frente ao mercado, agregando reconhecimento, crédito e importância.

Verschoore e Balestrin (2008) enfatizam a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa, a partir da união com outra, seguindo o dito popular “a união faz a força”, é um benefício que as empresas vislumbram ao ingressar em uma rede de cooperação. Legitimar-se com base na união de forças ou mesmo na força, nome ou posição de mercado da empresa ao qual se colabora ou coopera.

Wegner, Wittmann e Dotto (2006) executaram uma pesquisa, a partir do estudo de múltiplos casos de redes horizontais no cenário do Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar os resultados competitivos e os fatores que estimulavam a formação e o desenvolvimento de redes na região.

Esta pesquisa trouxe um resultado e uma informação importante, no que tange a legitimação e credibilidade que a rede pode propiciar ao associado. Wegner, Wittmann e

Dotto (2006) identificaram que, para 67,8% dos entrevistados, a participação na rede lhes possibilitou uma maior visibilidade e maior reconhecimento por parte do mercado.

Com base na literatura pesquisada e, levando em consideração a possibilidade de legitimação por parte das organizações ao ingressar em uma rede, propõem-se que:

H4 - A legitimidade dos membros participantes está associada à intenção de continuidade na rede.

### **2.5.3 Acesso a Recursos**

A terceira categoria – acesso a recursos, refere-se aos resultados da empresa no acesso a novos mercados, novas ideias de produtos e outros recursos valiosos para suas organizações.

Para Verschoore e Balestrin (2008), o acesso a soluções ou recursos é o fator mais importante para as empresas cooperarem. Compartilhar soluções é um benefício amplamente instigado no estabelecimento de redes de cooperação. Trata-se ainda, para os autores, de um fator motivacional para o ingresso na rede.

### **2.5.4 Desempenho ou *performance* financeira**

A quarta categoria – *performance* financeira, finalmente, indica os benefícios econômicos que ocorrem num curto espaço de tempo, segundo os autores, na gestão com base em redes de cooperação. Assim como os benefícios financeiros vislumbrados em longo prazo decorrentes do ingresso na rede.

Alguns fatores estão relacionados, segundo Child, Faulkner e Tallman (2005), à motivação para o pensamento colaborativo. Em paralelo ao que afirmam Human e Provan (1997), os autores citados, sugerem que as razões são a redução da incerteza, a provisão de flexibilidade, o incremento das capacidades e velocidade, além do acesso a recursos, informações e habilidades não administrados pela organização previamente.

Balestrin e Verschoore (2008) realçam os ganhos competitivos observados no paradigma das redes, com ênfase nos ganhos de escala e poder de mercado, aprendizagem e inovação, redução de custos e relações sociais. Tratam-se dos benefícios observados, a partir do aumento do número de autores envolvidos na relação interorganizacional, sendo tanto

quanto maior o ganho, na medida em que os autores envolvidos aumentam e fomentam o mercado, estabelecendo maiores relações e negócios.

Para Brass et al. (2004), as mesmas condições que levam as empresas à sobrevivência, a partir do paradigma colaborativo, as encaminham para um patamar superior no que diz respeito a performance financeira.

Os efeitos das relações no desempenho financeiro das organizações tem recebido bastante ênfase nos últimos tempos (PALMATIER et al., 2006).

Sendo assim, com base na literatura pesquisada e na importância da *performance* financeira para qualquer organização, propõem-se que:

H5 – O desempenho dos membros participantes está associado à intenção de continuidade na rede.

## 2.6 RELACIONAMENTO, CONFIANÇA, SATISFAÇÃO E CONTINUIDADE

O desenvolvimento das relações de longo prazo no âmbito das redes é um assunto que envolve a observação de antecedentes como satisfação, confiança, e valor. Estes dados, geralmente são coletados a partir de pesquisas de mercado (ESPARTEL et al., 2007). Esta análise de mercado, segundo estes autores, requer atenção especial, uma vez que o cenário pode apresentar certas distorções, no que tange a difícil disseminação das informações na rede, a dificuldade de realização das pesquisas de mercado e às distintas necessidades de informações sobre o mercado.

Outros limitadores podem ser observados no decorrer do processo, tais como: a dificuldade de mensuração do relacionamento, a confiança individual ao invés da confiança na rede, diferentes percepções de custo e benefício entre as empresas, além de desequilíbrio nos programas de lealdade ofertados.

### 2.6.1 Satisfação e continuidade

Alguns estudos, entretanto, têm trazido à ideia de que a satisfação está associada à continuidade (PALMATIER et al., 2006).

Anderson e Norus (1984) conceituam satisfação, sugerindo que é um construto proveniente de um estado afetivo positivo, decorrente das relações entre as organizações. A satisfação, para os autores deste estudo, pode ser resultado da percepção de relações anteriores

positivas. O estudo ainda sugere que a intenção de continuidade das relações está associada ao estado de satisfação ou insatisfação dos atores envolvidos.

Palmatier et al. (2006) vão ao encontro do que recomendam Anderson e Norus (1984), quando definem satisfação, na sua obra, como um estado emocional do relacionamento, que é acumulado no decorrer das trocas interorganizacionais. Tratam-se de experiências vivenciadas ao longo da relação e que se refletem num resultado emocional positivo ou negativo.

Os autores citados ratificam sua posição, com base na apresentação de associação positiva na relação entre a antecedente satisfação e o constructo continuidade.

Johnson e Grayson (2005) seguem a mesma linha de entendimento, sugerindo que a satisfação refere-se a um estado emocional proveniente de um processo cognitivo da comparação entre a expectativa com a percepção do valor e a avaliação emocional, ao longo da relação.

Na medida em que a literatura destaca a satisfação como antecedente de continuidade, propõem-se que:

H6 – A satisfação do membro participante está associada à intenção de continuidade na rede.

### **2.6.2 Confiança e continuidade**

Graf e Perrien (2005) propuseram um modelo, no qual tanto satisfação, quanto confiança, apareceram como antecedentes de continuidade. Na pesquisa, os autores realizaram uma regressão linear que apresentou impacto significativo para ambos os construtos. A satisfação, entretanto, apresentou-se como mais importante que a confiança, no modelo que tinha a variável dependente continuidade. Para os autores, portanto, o alto nível de satisfação está associado à retenção ou continuidade.

A manutenção da relação entre as organizações ao longo do ano é destacada por Palmatier et al. (2006) utilizando o termo “expectativa de continuidade”, reafirmando a intenção de estabelecer relação de longo prazo, de forma vertical entre vendedores e compradores. Para os autores, a satisfação apresenta-se como um dos principais antecedentes e determinantes de continuidade.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), as relações envolvem benefícios e custos. Este pacote abarca redução de incertezas, administração de dependência, troca de eficiência, e

satisfação. A percepção dos benefícios pelas partes, podem levar à continuidade da relação, das trocas e encaminhar os partícipes para ganhos competitivos efetivos.

O construto confiança também é abordado como moderador de satisfação, associado à intenção de continuidade, no transcorrer desta pesquisa. Jarillo (1998) considera confiança um antecedente de intenção de continuidade, uma vez que associa o constructo à maior interação entre os envolvidos na relação, provendo maior troca de informações, aprendizagem e, dessa forma aumentando a durabilidade da relação.

Confiança é um constructo de orientação para o futuro, segundo Thorelli (1986). É essencial para o encaminhamento e prolongamento das relações. Para Locke (2001), sob o ponto de vista de natureza sociológica, confiança pode ser considerado um produto de longo prazo, de padrões históricos de associativismo, compromissos cívicos e interações extrafamiliares.

Sob o ponto de vista econômico, entretanto, o autor destaca que confiança está associada ao interesse próprio de longo prazo e o cálculo de custos e benefícios de atores, maximizadores de utilidade. Os atores, ao descobrirem ser vantajoso cooperar com outros e ter interações repetidas, além de acesso às informações, estão promovendo a confiança.

A confiança está associada à dependência mútua. A cooperação requer confiança para que o resultado seja de sucesso. Estas afirmações são sustentadas por Child, Faulkner e Tallman (2005), quando se referem à confiança como antecedente de manutenção de continuidade. Cooperação entre organizações requer mútua confiança. Esta confiança vai se desenvolvendo e se ratificando ao longo do tempo e da solidificação das relações.

### **2.6.3 Percepção de valor, relacionamento e continuidade**

Outro aspecto de relevância está, justamente, na questão da percepção por parte dos proprietários das empresas, quanto aos custos e benefícios das redes. Avaliar este entendimento de percepção dos proprietários é tarefa de grande complexidade e de pouco campo de estudo. A hipótese que se apresenta é de que a percepção de valor agregado com base nos benefícios oferecidos pela rede, *versus* os custos de transação, estão associados à intenção de continuidade na rede. Este é um dos objetivos, com os quais esta pesquisa busca elucidar para melhor compreensão deste cenário.

Para Thorelli (1986), entretanto, pensar e agir em forma de redes, estabelecendo relações com outras empresas ou posições neste conjunto de nós, já pressupõe, e indica, relações de longo prazo. As empresas que buscam encaminhar seu dia a dia sob o paradigma

de redes, geralmente, estão menos preocupadas com o lucro no curto espaço de tempo, do que com a relação duradoura e benéfica para ambas as partes.

#### **2.6.4 Relacionamento no cenário brasileiro**

Faria et al. (2014) publicaram uma pesquisa bibliométrica, que direcionou atenção aos 20 anos de publicações sobre relacionamento entre os anos de 1992 a 2012. A pesquisa teve como base os anais do Enanpad e os periódicos RAE e RAUSP

Os resultados da pesquisa enfatizam algumas palavras e títulos importantes no cenário do relacionamento interorganizacional, tais como trocas relacionais, fidelização e retenção, marketing de relacionamento, qualidade do relacionamento, relacionamento, satisfação, confiança e lealdade.

Os trabalhos que tratavam de satisfação, confiança e lealdade, verificaram como estes construtos influenciavam o relacionamento entre as organizações. Estes construtos com mais aprofundamento nos anos mais recentes, ao passo que pesquisas B2C foram encontradas em mais quantidade até o ano de 2006 (FARIA et al., 2014).

Em outra publicação científica, Almeida, Lopes e Pereira (2008) analisaram o mesmo tema entre os anos de 1990 e 2004. Para os autores do artigo, o construto relacionamento foi abordado considerando benefícios, desenvolvimento, motivações, fatores de sucesso, associando o tema à antecedentes e consequentes construtos como confiança, dependência, comprometimento, satisfação.

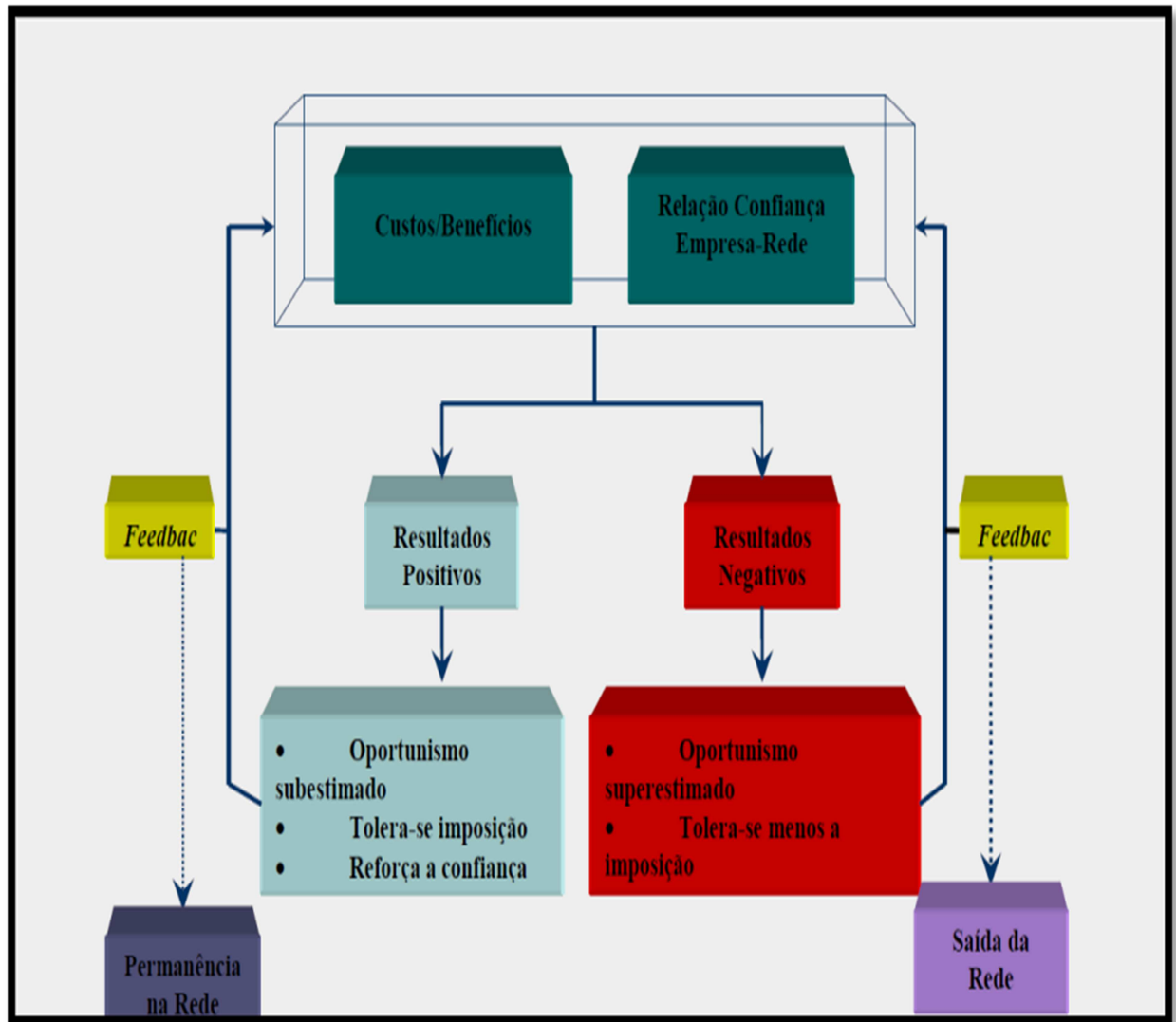
#### **2.6.5 Desistência ou não continuidade**

Vários estudos enfatizaram a formação de redes, a estrutura, benefícios, motivações, antecedentes e consequentes. Pereira et al. (2010) trouxeram um estudo, que retrata a não continuidade das empresas em cooperação. Este estudo tinha o objetivo de discutir os motivos pelo qual o resultado da cooperação não permanecia, sendo rompido, através da saída da empresa da rede.

O estudo de Pereira et al. (2010) ancora-se nas proposições de que nem tudo são benefícios. Aponta à existência de oportunismo, possibilidade de fracasso nas relações, falta de controle, objetivos não conformes, em decorrência de orientações estratégicas dos empresários divergentes.

Com base neste contexto, os autores apresentaram um modelo analítico de relação custo-benefício e confiança, que reflete segundo eles, a relação empresa *versus* rede.

Figura 2 – Modelo analítico de relação custo-benefício e relação confiança empresa *versus* rede



Fonte: Pereira et al. (2010).

Trata-se, para Pereira et al. (2010), de uma questão de percepção de valor, baseada na relação custo-benefício. Ou seja, expectativa *versus* resultados.

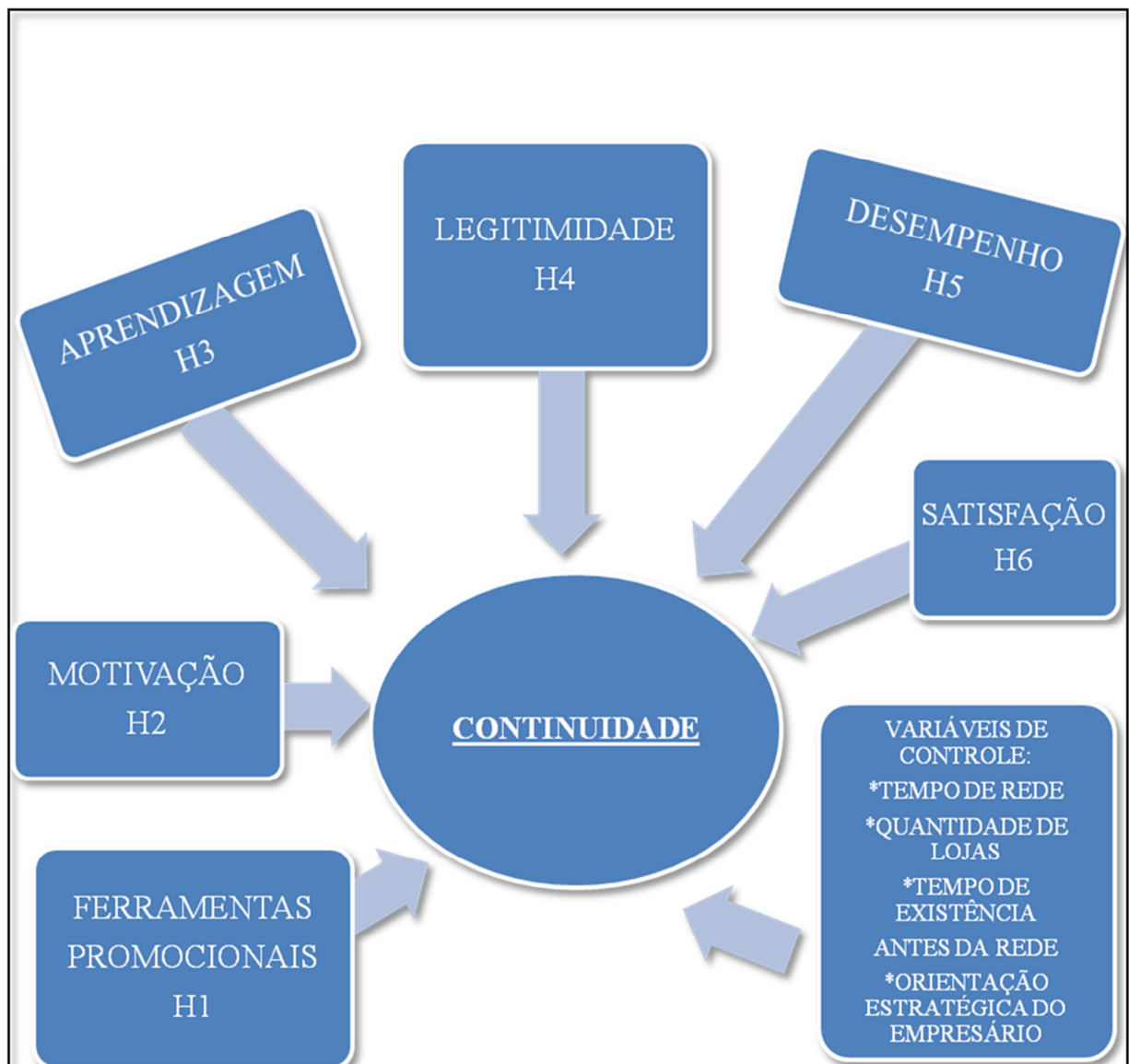
A pesquisa de Pereira et al. (2010) associou, ainda, o fracasso das relações em colaboração a fatores relativos à relação investimento *versus* retorno, falta de confiança, falta de percepção de valor agregado, não abrangência das expectativas, custos elevados para manutenção da relação, poucos ganhos financeiros.



### 3 MODELO TEÓRICO

Com base na revisão da literatura exposta, desenvolveu-se um modelo teórico para melhor visualização dos fatores que influenciam a intenção de continuidade das farmácias independentes na rede.

Figura 3 – Modelo Teórico Proposto



Fonte: Elaborada pelo autor

Tendo em vista o modelo proposto, apresenta-se abaixo um quadro informativo com as hipóteses do modelo a serem investigadas na revisão de literatura e desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 1 – Hipóteses de Investigação

<b>H1</b>	O acesso a ferramentas promocionais compartilhadas está associado à intenção de continuidade na rede.
<b>H2</b>	A motivação está associada à intenção de continuidade na rede.
<b>H3</b>	A aprendizagem está associada à intenção de continuidade na rede.
<b>H4</b>	A legitimidade e ou valor agregado está associada à intenção de continuidade na rede.
<b>H5</b>	O desempenho está associado à intenção de continuidade na rede.
<b>H6</b>	A satisfação está associada à intenção de continuidade na rede.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dadas as hipóteses de pesquisas no quadro 1, apresenta-se, a seguir, algumas variáveis contextuais, que se fazem parte importante na análise do modelo proposto.

Quadro 2 – Variáveis Contextuais

<b>1</b>	Tempo de rede.
<b>2</b>	Quantidade de lojas.
<b>3</b>	Tempo de existência antes da rede
<b>4</b>	Orientação estratégica do empresário

Fonte: Elaborado pelo autor

As variáveis contextuais agregam valor ao modelo, na medida em que fornecem perspectivas diferentes para avaliar as associações propostas a partir das hipóteses desenvolvidas. O tempo de rede, quantidade de lojas que cada membro participante possui, o tempo de existência do negócio antes de ingressar na rede, bem como a orientação estratégica do membro participante, são variáveis que no contexto da pesquisa, serão exploradas para o melhor encaminhamento das associações entre os construtos estudados.

## 4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo são apresentados o método, o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e as etapas da pesquisa, bem como ferramentas que foram utilizadas no decorrer do processo de construção do estudo.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando a intenção de investigar a perspectiva de continuidade dos membros participantes de uma rede de cooperação no segmento varejista, optou-se pela execução de uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa, utilizando questionário estruturado como ferramenta principal, conforme anexo.

A presente pesquisa pressupõe uma visão positivista, realizada com base na observação e na medição do que é objetivo e existente (CRESWELL, 2007). Para tanto, executou-se em duas etapas. Uma etapa preliminar qualitativa adequou o melhor encaminhamento dos dados que se pretendia coletar, facilitando, desta forma, o pleno alcance dos objetivos propostos. E, posteriormente, uma etapa quantitativa, com vistas a identificar os antecedentes de continuidade na rede estudada.

Trata-se, portanto, segundo Creswell (2007), de uma pesquisa de método misto. Para o autor uma técnica qualitativa é aquela em que o investigador faz alegações com base em perspectivas construtivas. A técnica quantitativa, por sua vez, é aquela em que o investigador usa alegações pós-positivistas para o desenvolvimento de conhecimento.

Nesta etapa inicial, a estratégia associada à técnica qualitativa envolveu uma pesquisa fenomenológica, no qual o pesquisador buscou identificar a essência das experiências humanas relativas a um fenômeno (CRESWELL, 2007). Visualizar e perceber as experiências vividas pelos proprietários das Drogarias, que participam da Rede Associadas, tinha como finalidade oferecer dados que fossem úteis no desenvolvimento da pesquisa e que pudessem ser cruzados em uma análise posterior com dados obtidos na fase quantitativa.

A observação participante, como técnica para coleta de dados, pode ser destacada como uma ferramenta agregadora na pesquisa. Na observação participante, conforme relata Angrosino (2009), o pesquisador se relaciona com a unidade de análise. Os membros da comunidade estudada concordam com a presença do pesquisador.

No caso específico da pesquisa, o pesquisador é proprietário de 3 farmácias e está no ramo do varejo farmacêutico há cerca de 13 anos, tendo nesse período passado pela fase de farmácia independente, à fase atual de farmácia associada a uma rede.

#### 4.2 DEFINIÇÃO UNIDADE DE ANÁLISE

Os dados qualitativos foram coletados a partir de entrevistas com o consultor Américo Filho, o presidente das Farmácias Associadas Sr. José Ademar Lopes e integrantes da direção que compõe o centro das decisões da rede.

Os dados quantitativos foram coletados em uma amostra da população composta de 720 pontos de venda, (234 lojas matriz). Desta população, conseguiu-se acesso a 150 respondentes, que formaram a amostra para o desenvolvimento da pesquisa.

A amostragem da pesquisa foi não-probabilística e realizada por conveniência. A conveniência deve-se ao fato do pesquisador já fazer parte da rede de farmácias Associadas e ter acesso mais aberto às informações e as pessoas aos quais poderiam oferecer estas informações. Este tipo de pesquisa reflete-se em um custo inferior as demais, o que vai ao encontro do cunho acadêmico da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; MALHORTA, 2001).

#### 4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados coletados para o encaminhamento da pesquisa tiveram caráter secundário, através de documentos, revistas e materiais históricos e caráter primário com as entrevistas destacadas e com os dados coletados a partir de um questionário.

Na fase qualitativa da pesquisa, utilizou-se a técnica de entrevistas. Este tipo de técnica aplica-se, segundo Silverman (2005), pois fornece acesso às atitudes e aos valores dos indivíduos, dados que não poderiam ser coletados em uma fase quantitativa, através de um questionário. Vale destacar, ainda, que as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes.

Na fase quantitativa do estudo, fez-se uso de uma *survey* – metodologia positivista que requer uma amostra retirada de uma determinada população, de forma que seu estudo resulte em inferências sobre esta população (COLLIS; HUSSEY, 2006). Uma pesquisa *survey* proporciona acesso às relações entre as variáveis sociológicas e psicológicas. Pode oferecer uma grande variedade de informações, embora não possibilite o seu aprofundamento (KERLINGER; LEE, 2000).

Segundo Kerlinger e Lee (2000), para um melhor resultado a partir de uma *survey* a entrevista pessoal deve ser utilizada. Para tanto, utilizou-se questionários, que segundo Schwab (2005), são instrumentos de medida que questionam perguntas para pessoas individualmente. Estes questionários podem ser aplicados pessoalmente, como através do computador. No caso específico desta pesquisa, os questionários foram aplicados das duas formas, pessoalmente em alguns casos, conforme facilidade de acesso ao respondente, ou através de ferramentas que possibilitam o uso de computador para enviar e coletar os dados do respondente.

O questionário proposto teve como base a escala tipo likert de 1 a 7. A escala likert compreende uma série de informações relacionadas com o objeto pesquisado. Os respondentes são solicitados a fornecer o grau de concordância ou discordância das afirmações propostas. A cada célula de resposta é atribuído um número, que neste caso irá variar de 1 a 7, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente.

Registra-se que a construção do questionário estruturado foi fundamentada pelas informações provenientes das entrevistas realizadas com o presidente, consultor e demais integrantes da direção da rede das farmácias associadas, além do uso do referencial teórico disponível nas diversas bases de dados consultadas.

O resultado desta fase preliminar qualitativa e bem como revisão bibliográfica do tema, determinou a construção de um instrumento de pesquisa, que consiste em um questionário com 33 assertivas que permeiam os dados necessários para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados e a resposta do problema de pesquisa seja satisfatoriamente atendida.

O questionário estruturado foi enviado para 232 pessoas, proprietários das farmácias independentes que ingressaram na rede associadas nos últimos 10 anos. Vale destacar que o número total de farmácias passa de 700 unidades. No entanto, várias destas são filiais. Optou-se por avaliar apenas, portanto, um respondente por CNPJ matriz, descartando as filiais, afinal de contas o proprietário seria o mesmo e a resposta deveria ser idêntica.

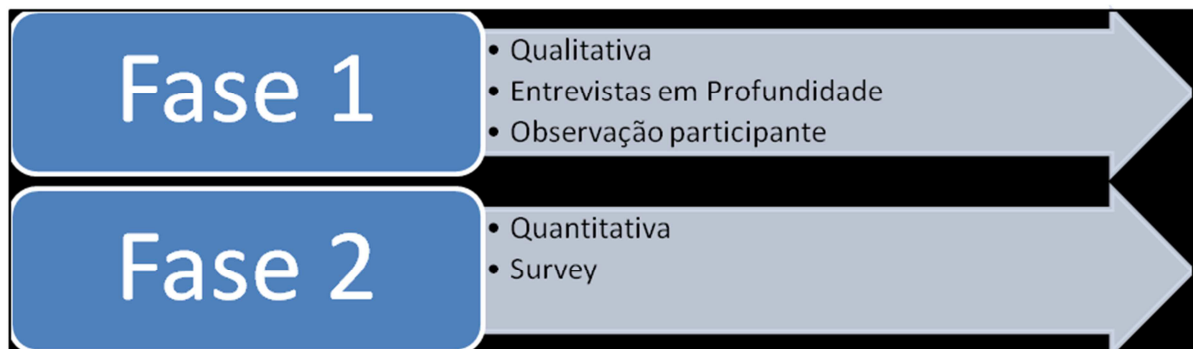
Com a ajuda da pessoa que faz a ligação entre a rede e as farmácias, encaminhou-se por e-mail o questionário já em uma base de dados da internet para que os resultados pudessem ser concentrados de maneira efetiva.

O percentual de respondentes que efetuaram num primeiro momento mostrou-se muito baixo, obrigando o pesquisador a intervir com novo envio dos questionários, agora diretamente, explicando a importância da resposta para o cunho acadêmico, ratificando o sigilo dos dados. Desta forma os resultados começaram, lentamente, a aparecer. Outros

mecanismos de envio também foram utilizados para otimizar os resultados, como envio via *facebook*, e *smartphone*.

O processo de coleta dos dados foi bastante lento e desgastante para o pesquisador, interferindo diretamente no cronograma da pesquisa. Mas esta etapa foi superada com sucesso e serviu de aprendizado para pesquisas futuras.

Figura 4 – Fases da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor

#### 4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

Uma vez finalizada a etapa de coleta de dados, foi gerado uma base de dados na ferramenta da internet utilizada para otimizar a coleta.

Não poderia haver respostas incompletas ou questões não respondidas inteiramente, pois a ferramenta utilizada permitia estabelecer que o questionário somente pudesse ser finalizado pelo respondente no momento em que o mesmo preenchesse totalmente as questões. Isso facilitou o tratamento dos dados, pois não houve cortes de questionários incompletos ou não respondidos.

Desta forma, 150 respondentes finalizaram o processo de preenchimento das respostas e enviaram o questionário para a base de dados da ferramenta. Esta base de dados foi, então, enviada para uma planilha no *excell* e ali substituiu-se as respostas por 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, conforme a escala likert. Após esta etapa, importou-se os dados para a ferramenta SPSS.

No que diz respeito à análise dos dados, os dados primários coletados a partir do questionário proposto foram analisados com o uso da ferramenta SPSS, descrevendo estatisticamente os resultados. O uso de medidas de tendência central, tais como média, mediana e moda foram utilizadas, inicialmente para descrever a amostra. A média é a soma dos escores dividido pela quantidade de respondentes. A mediana é o valor central do

conjunto ordenado dos valores. E, a moda é o valor que mais se repete na amostra (DANCEY; REIDY, 2013).

A descrição gráfica de alguns dados também foi utilizada de maneira a expressar melhor e favorecer a visualização dos resultados.

O desvio padrão, medida informativa da variação dos dados em torno da média foi informada ao longo da pesquisa, servindo de base para avaliação e análise dos dados coletados (DANCEY; REIDY, 2013).

Teste de hipóteses e significância estatística foram técnicas aplicados ao longo da pesquisa, bem como análise de correlação e associações positivas e negativas, e regressão linear.

A regressão linear, segundo Garson (2012), é utilizada para prever a variância em um intervalo de uma variável dependente, tendo como base combinações lineares de intervalo, dicotomias ou variáveis independentes. Para o mesmo autor, a regressão linear múltipla pode estabelecer se as variáveis independentes explicam a proporção da variância em uma variável dependente em um determinado nível.

## 5 AMBIÊNCIA DE PESQUISA E FASE EXPLORATÓRIA

Para melhor descrever a rede alvo desta pesquisa, vale destacar um pouco da história que vai desde sua criação até os dias atuais. Os relatos históricos são parte do material coletado de forma secundária, em conversas informais com o presidente da Rede José Ademar Lopes, o Consultor Américo Filho e da Revista Asprofargs, de redação de Patrícia Lima, em 2013.

No dia 06 de Setembro de 1947, 19 proprietários se reuniram em Porto Alegre para fundar a Associação de Práticos de Farmácia do Rio Grande de Sul. “Unidos somos fortes” – esse era o *slogan* usado pelos proprietários que escreveram o primeiro capítulo dessa história.

Os anos 50 foram marcados pela expansão da indústria farmacêutica. Chegavam ao Brasil às pesquisas realizadas nos anos 30 e 40 nos Estados Unidos. Os anos 60 foram mais turbulentos em função do cenário político e econômico brasileiro.

Comprar melhor não era o único objetivo da formação da Rede, os farmacistas buscavam qualificação profissional, assessoria jurídica, e ações de divulgação conjuntas. De maneira isolada, estas pequenas e médias farmácias não tinham condições de participar de treinamentos, melhorar o desempenho no ponto de venda, e dinamizar a administração de todos os setores da organização.

No final do ano de 1999, com o intuito de reunir proprietários de Farmácias dispostos a participar de um processo associativista, com o objetivo de melhorar resultados de compras, é fundada a Rede de Farmácias Associadas.

Nos anos 2000, membros da diretoria viajaram pelo interior do estado em busca de redes independentes que quisessem juntar-se ao projeto das Farmácias Associadas. No final do ano, um grupo do Sul do Estado aderiu à Rede, fortalecendo a entidade. Em 2001 inicia o crescimento da Rede Associadas. Em 2004, a entidade passa por um intenso processo de crescimento, com adesão de muitas farmácias de todo Rio Grande do Sul.

O ano de 2005 é marcado pelo início do processo de profissionalização da rede, com a chegada do consultor e professor Américo da Silva Filho. Período marcado, ainda, pelo constante aperfeiçoamento e aprendizado nos diversos setores das farmácias.

Em 2008 é eleito o Sr. José Ademar Lopes para a presidência da Rede. O ano também foi marcado pelo lançamento da marca própria e da criação do conselho consultivo, que participa diretamente nas decisões da entidade.



No ano de 2011 a rede chegou a 500 lojas, consolidando a liderança em participação no Rio Grande do Sul. Em 2014, a rede entra com 674 pontos de venda em mais de 170 cidades espelhadas pelo Rio Grande do Sul, envolvendo cerca de 3000 colaboradores diretos.

Ao ingressar em uma farmácia da Rede Associadas, é provável que o cliente perceba algumas diferenças ao comparar com outras lojas do mesmo ramo. As Farmácias Associadas se estabelecem partindo da premissa associativista.

Com base em relatos colhidos a partir de entrevistas em profundidade com alguns diretores da Rede Associadas, que são também proprietários de Farmácias, que ingressaram na rede em dado momento, busca-se, neste capítulo, contextualizar as Farmácias Associadas no cenário do associativismo e trazer dados que possam ser analisados de forma a colaborar com o alcance do objetivo proposto na pesquisa.

Associados, conforme destacam os diretores entrevistados, compartilham um *layout* que envolve as cores e padrões da rede. Trabalham com promoções e produtos de marca própria, que são propagados em conjunto, embora exista uma liberdade de negociação que permite com que cada proprietário possa efetuar suas compras, sem imposições.

Opções de compras coletivas, com aproveitamento de condições negociadas com laboratórios são oferecidas e muito bem vindas pelas lojas, que aproveitam para maximizar suas margens com base nesses benefícios.

## 5.1 MISSÃO DA REDE

O objetivo principal da associação é prestar um serviço de qualidade à comunidade, por que acredita-se que o sucesso deve estar sempre acompanhado da ética e da responsabilidade na atividade farmacêutica.

Além disso, o foco é assessorar, qualificar e integrar todos os associados para que se viabilize trocar informações e estratégias na busca de resultados cada vez melhores. Significa que se trabalha para que o cliente seja bem atendido, encontre tudo o que precisa, pague um preço justo e saia feliz das farmácias.

## 5.2 FATORES DE SUCESSO

Diversos fatores de sucesso são destacados nesta fase qualitativa de coleta de dados. Os relatos indicam que a Rede Associadas está em crescimento, seja com base no número de farmácias que a todo mês aumenta, seja na imagem que fortemente se impõe frente ao

mercado farmacêutico. O presidente da rede enfatiza que a rede vem crescendo entre 25% a 30% a cada ano. Este percentual está, segundo ele, bem elevado se comparado ao crescimento do mercado farmacêutico, e torno de 14% ao ano.

O presidente da associação enaltece o fato de que a rede associadas entrega aquilo que se propõe. O resultado disso, segundo ele, é refletido no sucesso da rede, que se fortalece na medida em que os associados permanecem na rede e se desenvolvem continuamente.

Para o Sr. Américo José da Silva Filho, diretor da empresa Cherto e consultor da direção da Rede Associadas desde o princípio, os principais fatores de sucesso estão relacionados ao apoio que a diretoria oferece aos associados, com presença e orientação constantes, e com estímulo contínuo à participação de todas as ações da rede.

Refere-se, também, às inovações que a rede lança, tais como cartões de vantagens e crediário, além de produtos da marca própria – Revitart. O Sr. Américo destaca, ainda, as parcerias estabelecidas com a indústria farmacêutica como um dos fatores importantes, uma vez que proporcionam vantagens para os associados, que sozinhos não teriam acesso.

Outros fatores destacados pelo diretor da Cherto são presença na mídia, preocupação com a capacidade dos associados, gerentes e funcionários, disponibilizando, anualmente, um calendário de cursos.

Uma análise inicial permite perceber o esforço da rede em atender bem seus associados naquilo que se propõe. Percebe-se ênfase em satisfazer os associados e desenvolvê-los para que o crescimento seja mútuo e contínuo. Destaca-se, ainda, a intenção de estabelecer uma relação de confiança muito grande entre o associado e a rede.

Abordam, neste ponto, um construto muito relevante, segundo Jarillo (1998), no que tange a intenção de continuidade dos associados. O autor relaciona confiança e intenção de continuidade. Trabalhar a satisfação e a confiança dos associados, atendendo suas expectativas naquilo que a rede se propõe, é um modelo promissor e pode levar a rede a alcançar seus objetivos de crescimento em longo prazo, mantendo seus associados parceiros nessa evolução.

### 5.3 ECONOMIA DE ESCALA

Os proprietários das lojas destacam que a economia de escala torna-se um fator de grande relevância no cenário atual. Dado o fato de que o mercado está cada vez mais acirrado e competitivo, a economia de escala que a rede proporciona, favorece o estabelecimento de acordos de volume de compras junto aos laboratórios, faz com que os preços dos produtos

sejam reduzidos, o que reflete diretamente no aumento do poder de barganha junto aos fornecedores, no incremento das margens, no aumento do faturamento – decorrente de um preço mais atrativo para o cliente final.

O acesso a novos fornecedores também pode ser destacado e foi um dos pontos observados pelo pesquisador a partir do ingresso das lojas na rede. Os laboratórios estabelecem acordos comerciais com a Rede e estes acordos são partilhados com as lojas associadas. Antes do ingresso na rede, as farmácias independentes não dispunham de tais negociações. Os laboratórios, em função do baixo volume de faturamento, tomando-se como base os dados uma farmácia independente, não vendem diretamente. Repassavam condições às distribuidoras que partilhavam apenas parte das mesmas para as farmácias. “O que mais desperta a atenção dos interessados e conseqüentemente representa valor para eles são as parcerias com indústrias possibilitando benefícios na compra dos produtos” (Américo José da Silva Filho, Diretor da empresa Cherto Atco Educação Corporativa).

Na Rede, entretanto, as farmácias associadas acabam recebendo diretamente a condição negociada com o laboratório, que tem a certeza do volume de vendas e vem apostando cada vez mais nos acordos comerciais com as grande redes.

Os reflexos são diretos e intensos. Nas lojas do pesquisador, por exemplo, os laboratórios que antes nem mesmo visitavam para demonstrar seus produtos, passaram a fazer visitas e vendas periódicas, fortalecendo as relações e oferecendo condições, que antes pareciam inalcançáveis.

Trata-se de um benefício muito visível nas Farmácias Associadas. A relação de compra de mercadorias parece tornar-se mais facilitada e ampla a partir do ingresso na rede. A possibilidade de estabelecer relações com a indústria farmacêutica diretamente, a partir de uma condição comercial estabelecida pela rede, ao invés de efetuar as compras de distribuidoras e atravessadores, acaba estabelecendo um diferencial competitivo forte, o que também pode influenciar positivamente o associado na intenção de continuidade na rede.

#### 5.4 INGRESSO E PERFIL DAS FARMÁCIAS NA REDE

O ingresso na rede se dá com base em determinados indicadores de desempenho prévios. Para ingressar na rede uma farmácia precisa comprar mensalmente pelo menos R\$ 50.000,00 (Cinquenta mil reais), não ter histórico de inadimplência, respeitar padrões de *layout* externo e, segundo o presidente, a partir do próximo ano *layout* interno também, além de estar situada em cidade com um parâmetro de número de habitantes. Há, ainda, um fator de

distanciamento entre as lojas já existentes na cidade, para que não haja concorrência entre associados. “Novas empresas são prospectadas, avaliadas em seu potencial para ingressarem na rede. E, a partir daí convidadas a fazer parte” (Américo José da Silva Filho, Diretor da empresa Cherto Atco Educação Cooperativa).

Para entrar na rede a farmácia precisa incluir no seu cadastro de produtos cerca de 150 (cento e cinquenta) novos produtos de marca própria. Precisa, ainda, adotar um sistema operacional indicado pela rede, sendo oferecido três opções.

As empresas, normalmente, por outro lado, buscam informações da rede quanto aos benefícios oferecidos, quanto à satisfação dos demais farmacistas e avaliam o custo/benefício de ingresso. Os entrevistados enfatizam, entretanto, que o valor de ingresso para os farmacistas na rede é um valor pequeno e isso favorece o ingresso na rede.

O sucesso da rede e sua presença na mídia é o principal motivador para que proprietários de outras farmácias e drogarias se interessem por fazerem parte da rede... O sistema de associativismo com participação ativa da rede e sua transparência na condução de negócios faz com que as farmácias queiram participar principalmente pelo sentimento de pertencer a algo maior (Américo José da Silva Filho, Diretor da empresa Cherto Atco Educação Cooperativa).

Além disso, soma-se o fato de o investimento inicial ser considerado pequeno, uma vez que refere-se à *layoutização* externa, através da fachada da rede, troca de sistema operacional, *layotização* interna, investimento no enxoval de entrada dos produtos da marca própria e substituição de materiais logotipados. Não existe uma taxa de adesão. A rede cobra uma mensalidade e uma taxa de investimento em ferramentas promocionais. Trata-se de um valor mensal fixo.

Para Américo, o perfil das farmácias independentes que a rede busca para fazer parte do quadro associativo, está ligado à posição geográfica estratégica, faturamento, espírito empreendedor e que estejam abertos a sintonizar com as ações que a rede realiza, trabalhando como uma grande equipe.

## 5.5 VISIBILIDADE E LEGITIMAÇÃO

Dois fatores muito importantes são observados com base nos dados coletados. Um dos grandes benefícios oferecidos pela rede está relacionado à visibilidade que a mesma oferece à farmácia independente que ingressou na rede.

A Rede Associadas está espalhada por todo o Rio Grande do Sul, a marca está espalhada por *outdoors*, em propagandas de revistas, jornais e diariamente na televisão. A visibilidade que a farmácia independente passa a ter após ingressar na rede é muito abrangente.

Esta visibilidade vem acompanhada de legitimidade. O presidente faz uma analogia, quando se refere à imagem associada à rede:

Quando estamos viajando e queremos abastecer nosso carro, qual é o posto que vamos abastecer? Tu não vais abastecer num posto que não tenha nome... tu vais atrás de uma bandeira, que tu conheça e confie. Qual é nossa campanha hoje? É tornar as farmácias Associadas conhecidas do consumidor. A bandeira remete a imagem da empresa (Ricardo Duarte da Silveira, presidente Farmácias Associadas).

A legitimidade que a rede oferece, refere-se à associação da marca associadas como uma rede. E, como tal, possui estrutura sólida, padrões de conduta e responsabilidade ética. Transmite confiança e senso de organização. Além do fato de em se tratar se uma rede possui vantagens competitivas no cenário de compras o que se reflete em uma imagem para o consumidor de preço mais baixo do que a comparação com uma farmácia independente.

Uma dificuldade, entretanto relatada pelo presidente da Associação, refere-se ao fato de que a Rede Associadas tem muitas lojas espalhadas pelo interior do Rio Grande do Sul. Muitas vezes estas lojas estão em cidades pequenas e pertencem a famílias tradicionais e muito conhecidas na cidade. O presidente relata a dificuldade dos proprietários mais antigos em compreender a visibilidade e legitimação que a rede oferece. Os proprietários impõem resistência em adotar o nome da rede em detrimento ao nome consolidado por gerações de sua farmácia: “Eu costumo afirmar que o nome de família é muito forte até que uma grande rede regional se instale ao lado de uma farmácia de tradição na cidade. As grandes redes entram com muita força e detonam o interior” (Ricardo Duarte da Silveira, presidente Farmácias Associadas).

Trata-se de um problema cultural, observado principalmente no interior do estado. Há, entretanto, uma caminhada evolutiva neste aspecto, que vem ao encontro do crescimento das grandes redes no cenário nacional. As farmácias independentes estão percebendo que o cenário está mais acirrado e competitivo e que precisam, por vezes, maior visibilidade e legitimação, para concorrerem neste ambiente de grandes transformações.

Outro benefício muito enfatizado nas entrevistas refere-se à visibilidade que a rede oferece e legitimação que agrega. Estes benefícios também podem estar relacionados à intenção de continuidade dos farmacistas. Ter sua marca associada à maior rede de farmácias

do Rio Grande do Sul, que vem em constante crescimento, e grande divulgação é interessante para o proprietário da farmácia, uma vez que este não precisa preocupar-se em consolidar uma marca, investir na divulgação e aumentar a visibilidade de seu negócio.

## 5.6 FERRAMENTAS PROMOCIONAIS

Diversas ferramentas promocionais são oferecidas pela rede aos associados. A cada 45 (quarenta e cinco) dias um novo encarte de ofertas é entregue nas lojas dos associados. Este encarte, geralmente, de 6 (seis) a 10 (dez) páginas, contempla a imagem de uma série de produtos com preços muito atrativos. Cada loja recebe em torno de 3000 (três mil) unidades. O encarte vem acompanhado de uma negociação com determinadas distribuidoras. O associado recebe a indicação de onde deverá comprar cada produto que consta no encarte pelo menor preço do mercado, sabendo a margem que vai ter em cada produto, a partir de uma planilha enviada pela rede.

O encarte tem um retorno excelente. Os clientes ficam muito satisfeitos em ter sempre um encarte em andamento quando vão fazer suas compras nas farmácias. Ao finalizar um encarte no dia seguinte já inicia o próximo. O resultado reflete-se em um aumento no ticket médio diário, bem como no faturamento mensal, segundo relatam os entrevistados.

Vale destacar, neste ponto que o custo para efetuar uma ação como esta para uma empresa de pequeno porte seria muito grande. Enquanto isso, ao fazer parte da rede, o associado, de acordo com os entrevistados, tem um investimento muito pequeno nestas ações, uma vez que, devido ao poder de barganha da rede, os laboratórios acabam patrocinando a inserção de seus produtos no encarte, minimizando o investimento necessário para esta ação.

Outra ferramenta oferecida são as revistas. Em menor quantidade – cerca de 500 (quinhentas) unidades a cada 2 (dois) meses, as farmácias recebem um exemplar da revista. Esta revista traz reportagens ligadas ao ambiente de saúde e bem estar, além de conteúdo institucional da rede, lançamento de produtos e destaque para algum produto. Pode ser entregue para empresas, consultórios médicos, odontológicos, etc.

Outras ações promocionais também são elencadas pelos entrevistados e oferecem condições para seus associados que, provavelmente, individualmente, não teriam acesso, devido aos custos elevados e volumes muito pequenos.

Campanhas de dia dos pais, dia das mães, natal, semana farroupilha, dia das crianças e outras datas marcantes, a rede manda para seus associados material de decoração e de

divulgação. As lojas são decoradas com móveis, cartazes, que destacam o mês referente a data marcante.

A rede ainda veicula, diariamente, propaganda em rádio, jornais e revistas. Além de manter outdoors e inserções em feiras e ambientes de divulgação da marca. “A promoção do nome se dá a partir de várias ações, com propagandas diárias na TV... todos os dias temos propaganda na TV... e disseminadas pelo interior no rádio e jornais” (Ricardo Duarte da Silveira, presidente Farmácias Associadas).

O nome da Rede Associadas, para os entrevistados, precisa ser cada vez mais fortalecido junto ao consumidor final. Os entrevistados destacaram que a rede ainda precisa ser mais conhecida e que o caminho da divulgação institucional é uma forma de estabelecer melhor a ligação com o consumidor final.

Outro ponto que merece destaque abordado pelos entrevistados, refere-se à marca própria: “Temos a marca própria, que ela é muito bem disseminada e trabalhada junto ao consumidor” (Ricardo Duarte da Silveira, presidente Farmácias Associadas).

São diversas ferramentas promocionais que a rede oferece aos seus associados como benefícios no entendimento dos entrevistados. Estes benefícios vão ao encontro da intenção que a rede tem em oferecer aquilo que se propõe, fortalecer o crescimento e desenvolvimento do seu associado e paralelamente a isso, aumentar a abrangência da rede. São fatores, que podem estar relacionados com a intenção de continuidade dos proprietários de farmácias na rede associadas.

## 5.7 RESULTADOS FINANCEIROS

A rede ainda não trabalha com indicadores financeiros muito bem definidos. Segundo relatam os entrevistados, existe esta intenção e está se desenvolvendo algum programa para fazê-lo. Trata-se de uma ferramenta dispendiosa, segundo o presidente.

Algumas empresas informam, através do seu programa de automação, relatórios de compras e faturamento mensais, mas não é uma ação obrigatória, o que acaba não fornecendo números precisos para a rede.

Os entrevistados destacam, entretanto, que o resultado financeiro tanto da rede, quanto dos associados é muito positivo, na medida em que os números referentes às negociações de compras com a indústria aumentam a cada ano. E, seguindo a lógica de que quanto mais se compra mais se vende, os resultados seriam positivos.

O crescimento destes números, associado aos benefícios oferecidos pela rede aos associados vem ao encontro do entendimento de que o desempenho das empresas associadas, de maneira geral, vem melhorando e isso também pode relacionar-se com a intenção de continuidade dos mesmos.

## 5.8 SATISFAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS COM A REDE

Os associados, segundo relatam os entrevistados estão plenamente satisfeitos com a rede. Estão integrados às ações diárias realizadas pela rede e demonstram essa satisfação com a presença maciça na convenção anual que ocorre há nove anos consecutivos na serra gaúcha.

Observamos que os associados estão muito satisfeitos com a rede e demonstram a intenção de continuarem nela. A presença deles na Convenção anual, a adesão às ações promocionais e aos treinamentos são a prova disso, além do fato de quem está na rede não querer sair (Américo José da Silva Filho, Diretor da empresa Cherto Atco Educação Corporativa).

Vale destacar, entretanto, que a rede não dispõe de um mecanismo de avaliação de satisfação. Não tem por hábito realizar pesquisas de satisfação junto aos seus associados. O retorno referente à satisfação ou não satisfação dos mesmos é dada através do feedback individual, quando ocorre.

Dado que a satisfação, segundo Jarillo (1998), é antecedente de intenção de continuidade, vale destacar, neste ponto, que a rede peca ao não estar mais atenta ao grau de satisfação de seus associados. Por mais que acredite, nas palavras dos entrevistados, que os associados estão plenamente satisfeitos com o que a rede se propõe e oferece efetivamente, a rede deveria promover ações no sentido de identificar o grau de satisfação de seus associados, bem como identificar carências e possibilidades de melhorias nesta relação.

## 5.9 INTENÇÃO DE CONTINUIDADE

Nas entrevistas, os respondentes foram muito claros em afirmar que a intenção de continuidade dos associados é maciça. Todos estão muito satisfeitos com o andamento e resultados da rede e querem permanecer.

Não há, entretanto, nenhuma pesquisa ou trabalho feito no sentido de averiguar estes dados para que a rede possa posicionar-se adequadamente no sentido de fortalecer suas forças e melhorar suas fraquezas e poder estabelecer um vínculo duradouro com seu associado.



## 5.10 APRENDIZAGEM

Para o presidente da Rede Associadas os farmacistas são forçados a adquirir conhecimento técnico. Existe um processo contínuo de aprendizagem no ambiente da rede. Este processo é dado a partir de cursos que são regularmente oferecidos gratuitamente para os associados, treinamento para equipe de vendas, perfumistas, desenvolvimento de gerentes, capacitação de sucessores, cursos práticos e técnicos para os farmacêuticos, entre diversas outras atividades geradoras de conhecimento.

O associado é compelido a adquirir conhecimento técnico, no sentido do melhor aproveitamento dos cursos oferecidos pela rede... através de conversas, de relacionamento. Cada encontro que há entre os associados, você sai com um pouquinho mais de conhecimento do que entrou... isso é importante (Ricardo Duarte da Silveira, presidente Farmácias Associadas).

O Sr. Ricardo destaca o fato da Rede Associadas recentemente ter fechado parceria com a faculdade SENAC e estar oferecendo o primeiro MBA para os farmacêuticos associados. São duas turmas de quarenta farmacêuticos cada que estão fazendo este curso, sendo uma turma em Porto Alegre e outra em Santa Maria.

Outra parceria de sucesso da rede é com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e pequenas empresas, que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo. O SEBRAE vai até as farmácias dos associados e faz um trabalho gratuito, que envolve o desenvolvimento e capacitação da empresa.

Os treinamentos são constantes, segundo relata o presidente:

Todos participam dos treinamentos... oferecemos capacitação para os balconistas, gerentes, farmacêuticos e gestores das farmácias. A participação dos mesmos é intensa e muito proveitosa. Agora mesmo temos 80 (oitenta) farmacêuticos fazendo um MBA em Porto Alegre e em Santa Maria. São cursos de especialização in company oferecidos pela Rede Associadas em parceria com a faculdade Senac. (Ricardo Duarte da Silveira, presidente Farmácias Associadas).

Os cursos contemplam as exigências do mercado, seja com a atualização técnica, administrativa, comercial, ou mesmo, referente a modificações de legislação que necessitam estar em constante atualização.

### 5.10.1 Análise dos dados qualitativos

Uma análise preliminar dos dados coletados ao longo da fase qualitativa da pesquisa indica que as Farmácias Associadas estão em uma curva de crescimento acelerado e constante.

Este fato deve-se muito, segundo apurou-se nas entrevistas, à constatação de que as Farmácias Associadas entregam aquilo que se propõem. Uma série de benefícios que são oferecidos aos associados realmente são entregues aos mesmos. Os associados, por sua vez, fazem uso das ferramentas que têm acesso e o resultado é uma sinergia positiva no desempenho da rede e dos proprietários das farmácias.

Percebe-se, com base no que foi colhido, que forma-se um ambiente que provém uma criação sinérgica de valor. Doz e Hamel (1998) já destacavam em sua obra o conceito “*cospecialization*”, que resulta deste somatório de recursos que a rede oferece ao associado, assim como o conhecimento e habilidades, agregando contribuição a partir da inter-relação entre os pares.

O encaminhamento da intenção de continuidade está relacionado com uma série de fatores destacados ao longo das entrevistas e que são ratificados na fase quantitativa da pesquisa, com base nas respostas dos proprietários das lojas. Nesta fase estabelecendo quais relações são mais ou menos fortes na intenção de continuidade dos proprietários das farmácias.

Entende-se que a Rede Associadas está atenta à conjuntura mercadológica e cenário contemporâneo ao qual as empresas estão inseridas. O entendimento desta relação vai ao encontro da percepção de Castells (2012), que se refere ao ambiente colaborativo como um sistema dinâmico.

Conscientes da conjuntura e cenário evolutivo e sistêmico ao qual as empresas estão inseridas, a rede direciona-se fortemente para as questões relativas ao aprendizado. Castells (2012) já dizia que as empresas são competitivas na medida em que tem aprendizado. O aprendizado, por sua vez tem como antecedente a informação. Esta informação, entretanto, precisa ser criada, transmitida, processada e aplicada para tornar-se aprendizado e poder ser um fator diferencial de competitividade para as organizações.

Neste caminho, a rede associadas busca diretamente prover muita informação, através da capacitação direta de seus líderes, dos empresários que fazem parte da rede, dos funcionários e toda equipe das empresas associadas. É uma busca constante da rede.

Transmitir informação, promover a troca de experiências entre os parceiros, através de cursos, palestras, encontros, congressos, business meetings.

Ao direcionar a rede para este caminho da informação e do aprendizado, a diretoria da Associadas vai ao encontro do que referiam Balestrin e Verschoore (2008), quando retratavam a dificuldade das empresas competirem isoladamente em um mercado que é global, mas essencialmente, informacional. Pequenas empresas, competindo isoladamente, como farmácias independentes, dispõem de menos informações, e o aprendizado, desta forma, ficaria comprometido. De forma colaborativa, no presente caso, associativista, o alcance dos objetivos é viabilizado com mais facilidade.

Oliver e Ebers (1998) trouxeram um estudo que envolve uma série de teorias relacionadas à concepção cooperativista e colaborativa, ao qual a Rede de Farmácias Associadas se propõe fazer parte.

Quando se referem à teoria da dependência de recursos, os autores trazem a ideia de que as empresas necessitam buscar recursos complementares, que por si só não conseguem captar. No caso das farmácias independentes e, com base nos dados colhidos nas entrevistas realizadas, estes recursos são providos pela rede. A rede traz acesso à matéria-prima, neste caso o produto, colocando novos fornecedores em contato direto com os associados, estreitando o relacionamento do associado ao canal distribuidor-farmácia e até mesmo laboratório-farmácia.

A rede fornece a informação, seja através da capacitação, como já foi destacado anteriormente, seja através da informação propriamente dita, com indicação de mercado, cenário, evolução, tendências, soluções, acesso a feiras e congressos, etc. Este posicionamento também vai ao encontro do entendimento de Gulati, Nohria e Zaherer (2000), ratificando o juízo de que o acesso à informação e recursos leva ao alcance de vantagens competitivas para a organização.

As empresas dependem de recursos e aqui fica evidenciado com base nas afirmações dos entrevistados. E a rede, através de seus mecanismos dispõe destes recursos e faz com que os mesmos cheguem ao destino desejado. Trata-se, portanto, da busca por recursos complementares, assunto abordado na teoria deste estudo com base nas obras de Pfeffer e Salancik, (1978), Child, Foulkner e Talmman (2005).

Outra relação que se pode estabelecer com base nas entrevistas realizadas e as teorias apresentadas por Oliver e Eber (1998), refere-se à teoria institucional e a legitimação que a rede pode oferecer para as farmácias independentes que ingressam na mesma. Os dados de crescimento indicam que a Rede Associadas está num momento de ascensão e visibilidade.

Ingressar em uma rede que esteja neste momento pode ser um fator legitimador e gerador de grande visibilidade.

Aventa-se a possibilidade, portanto, da legitimação e visibilidade serem fatores moderadores de motivação, no que tange o ingresso na rede. As farmácias independentes, com a intenção de legitimar-se, adquirir maior visibilidade, deixando de lado neste ponto os demais benefícios, podem ingressar na rede associadas para satisfazer esta carência. Dimaggio e Powell (1983) já tratavam a teoria institucional ao passo da legitimidade e destacam em sua obra a procura pela cooperação, no caminho da legitimidade e visibilidade. Human e Provan (1997) corroboram com esta ideia, destacando a questão da credibilidade que a rede propicia ao associado.

Seguindo a ideia dos benefícios que levam as empresas a ingressar na rede, Human e Provan (1997) trazem as trocas organizacionais. E isso fica muito nítido nas entrevistas, quando os diretores enfatizam que o processo de aprendizagem está relacionado às trocas organizacionais. Nas feiras, nos congressos, nos eventos e encontros de modo geral, os associados são estimulados a trocar informações e experiências. Na medida em que não são diretamente concorrentes, em função da distância entre as lojas, os empresários, realmente, trocam informações e experiências e convivem em harmonia.

No que tange o construto desempenho, vale destacar o intuito da rede em oferecer condições para que as empresas associadas tornem-se mais competitivas, melhorando seu desempenho econômico-financeiro. Human e Provan (1997), Balestrin e Verschoore (2008), avultam a ênfase nos ganhos de escala, poder de mercado, redução de custos e benefícios econômicos que a rede propicia.

Na coleta de dados, observa-se esta premissa da rede. O acesso a novos distribuidores e mercados e o contato direto com o laboratório oferece condições das empresas associadas otimizarem o processo de compras e viabiliza ganhos competitivos importantes. Fazer compras diretamente do laboratório, em alguns casos, aumenta consideravelmente a margem de lucro da empresa e impacta diretamente no seu desempenho. Os próprios ganhos em escala, partindo das compras conjuntas da rede, também proporcionam melhorias no desempenho, provendo benefícios econômicos.

Por fim, a preocupação com a satisfação do associado é uma constante na rede. O relacionamento entre a rede e o associado é muito próximo e a intenção da rede em entregar aquilo que se propõe efetivamente vai ao encontro da ideia de manter o empresário satisfeito com o fato de ter ingressado na rede. Palmatier et al. (2006) já foi citado na introdução deste

estudo, quando refere-se ao relacionamento associado a confiança e satisfação, direcionando resultados para a expectativa de continuidade.

Satisfazer o associado, a partir de um estado emocional positivo, com base nas trocas interorganizacionais e experiências vivenciadas ao longo da relação podem estar relacionados à intenção de continuidade dos empresários na rede. Por isso, a importância de enfatizar este ponto, acentuado nesta pesquisa (PALMATIER et al., 2006).

## 6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Neste capítulo são apresentados os dados coletados a partir da ferramenta utilizada como meio de pesquisa, bem como uma análise detalhada dos resultados identificados.

A opção pelo uso de estatística descritiva possibilita uma melhor compreensão dos dados. Uma série de informações pertinentes à análise são descritas no decorrer da pesquisa, tais como média, desvio padrão, mediana.

### 6.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi contemplada com 150 respondentes. Estes respondentes são proprietários de farmácias que se encontram atualmente na Rede de Farmácias Associadas.

As ferramentas utilizadas para composição da amostra partiram de uma *survey*, enviada, inicialmente, por e-mail para os empresários. O índice de resposta mostrou-se muito pequeno, todavia. Para otimizar este processo de coleta foi utilizado uma ferramenta de envio de questionários via *web* utilizando *e-mail*, redes sociais e *smartphones*. Desta forma conseguiu-se um resultado mais efetivo no recebimento das respostas.

Para definição do tamanho da amostra, tinha-se o limitador da quantidade de empresários disponíveis, levando-se em conta que um empresário deveria responder apenas uma vez mesmo que fosse proprietário de mais de um loja. O que ocorre frequentemente na rede.

Vale destacar, ainda, que os respondentes foram informados do cunho acadêmico dos dados colhidos, para o desenvolvimento de uma dissertação para o Mestrado em Administração, da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

### 6.2 ANÁLISE DE *MISSING VALUES*

*Missing values* são os dados faltantes. A literatura, através de Hair et al. (2009), indica que estes podem ser corrigidos e manipulados ou descartados do banco de dados.

No presente estudo não foram identificados, entretanto, casos de *missing values*. A coleta de dados foi realizada através de um programa na internet, onde foi escolhida a opção de somente finalizar a coleta com todas as respostas preenchidas. Não houve, portanto, descarte, correção ou manipulação dos dados. Permaneceu-se, desta feita, com o número inicial de respondentes – 150 proprietários de farmácias.

### 6.3 ANÁLISE DE *OUTLIERS*

*Outliers* são casos extremos na amostra. São distinções das demais respostas e podem, segundo Hair et al.. (2009), refletir diretamente nos resultados.

Assim como os *missing values*, os *outliers* podem ser identificados e tratados, segundo os mesmos autores.

No caso específico desta pesquisa, foi calculada a distância de Mahalanobis (D2), com a finalidade de encontrar casos distintos que tenham fugido ao padrão da amostra. Para Hair et al. (2009), dividindo-se D2 pela quantidade de variáveis, estes resultados não devem ser maiores do que 3 ou 4 em grandes amostras ou maiores que 2,5 em amostras menores.

Foram identificados 6 casos superiores a 2,5. Decidiu-se, entretanto, manter os casos destacados na tabela 2, contrariando o teste Mahalanobis. Este estudo busca conhecer os antecedentes da variável dependente continuidade, e, para isso, é preciso levar em conta os casos distintos encontrados. Estes casos analisados individualmente, apresentaram resultados diferentes em fatores como motivação, legitimidade, aprendizagem, satisfação, desempenho e ferramentas.

Ao excluir os casos distintos, perderia-se a percepção de empresários, que talvez não estejam em sintonia com os demais. Mas, que são relevantes para que se conheçam os antecedentes de continuidade.

Tabela 2 – Detecção multivariada – Distância Mahalanobis

<b>Caso</b>	<b>Mahalanobis</b>	<b>D2/Df</b>	<b>Decisão</b>
Caso A	52,57	4,04	Mantido
Caso B	45,33	3,49	Mantido
Caso C	45,08	3,47	Mantido
Caso D	41,51	3,19	Mantido
Caso E	36,18	2,78	Mantido
Caso F	35,80	2,75	Mantido

Fonte: Elaborada pelo autor

## 6.4 VARIÁVEIS DE CONTEXTO

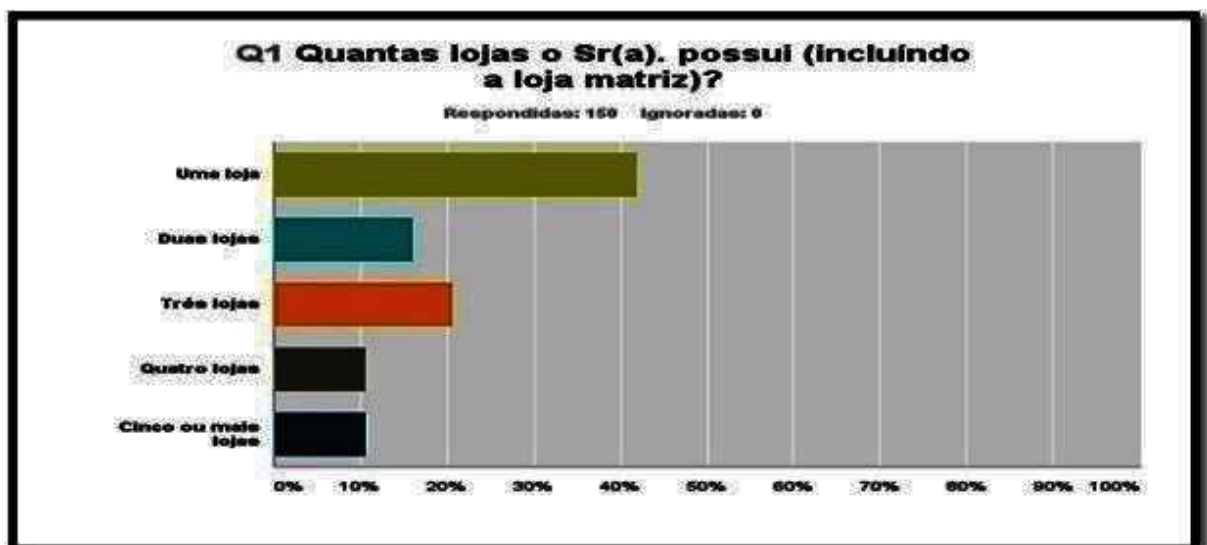
Nesta seção serão analisadas as variáveis estranhas, ou fatores que, por mais que não sejam a finalidade principal da pesquisa, podem influenciar o resultado final. Assim como destacam Dancey e Reidy (2013), se estes resultados forem negligenciados, as conclusões do estudo podem não ser confiáveis.

As variáveis de controle analisadas são: a quantidade de lojas por proprietário, o tempo de permanência dos empresários na rede, o tempo de existência da empresa e a orientação estratégica dos empresários.

### 6.4.1 Quantidade de lojas por proprietário

Uma análise inicial dos dados coletados indica que a maioria dos 150 respondentes possuem uma loja, conforme o gráfico de barras apresenta.

Gráfico 1 – Quantidade de lojas por empresário



Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se que mais de 40% dos respondentes são proprietários de uma loja, enquanto que 20% dos respondentes possuem 3 lojas.

Os dados indicam que 63 respondentes ou 42% do total de 150 proprietários possuem apenas uma loja. E, os que têm quatro, cinco ou mais lojas representam pouco mais de 20% dos proprietários, conforme tabela 3.



Tabela 3 – Quantidade de lojas por proprietário

Opções de resposta	Respostas	
Uma loja	42,00%	63
Dois lojas	16,00%	24
Três lojas	20,67%	31
Quatro lojas	10,67%	16
Cinco ou mais lojas	10,67%	16
<b>Total</b>		<b>150</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

A média observada, conforme a tabela 4, foi de 2,32, o que indica que os entrevistados, em média possuem 2,32 lojas. O intervalo de confiança ficou entre 2,1 e 2,54. O valor encontrado no centro da amostra, ou mediana, é de 2 lojas.

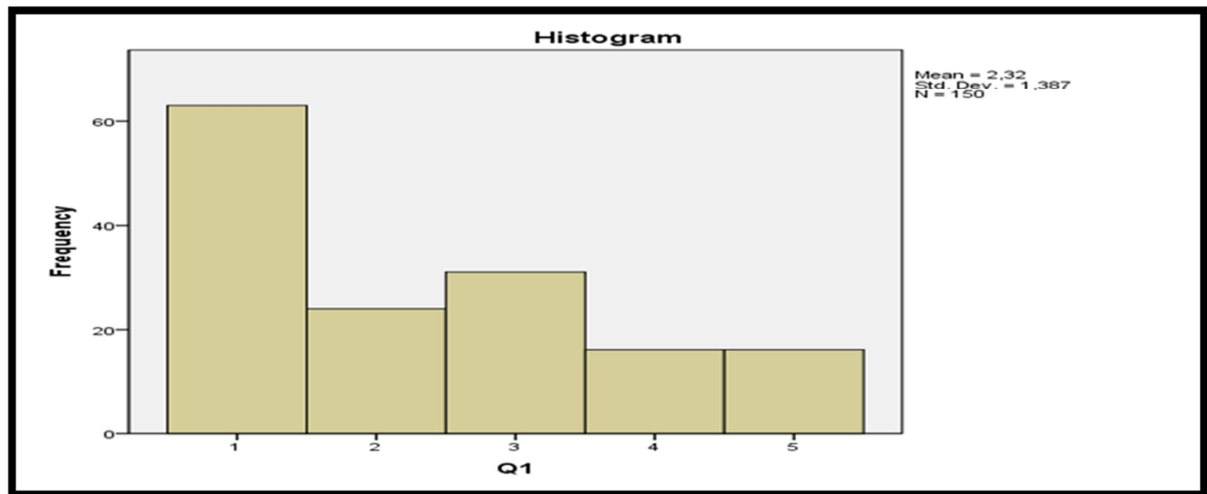
Tabela 4 – Análise descritiva

	Média	Limite inferior	Limite superior	Mediana	Desvio Padrão
<b>Quantidade de Lojas por proprietário</b>	2,32	2,10	2,54	2	1,39
<b>Tempo de permanência da empresa na rede</b>	3,91	3,72	4,11	4	1,20
<b>Tempo de existência da empresa</b>	4,14	3,94	4,34	5	1,20

Fonte: Elaborada pelo autor

Com base no gráfico 2 – Histograma de frequências, meio gráfico que representa a frequência da ocorrência de cada valor em uma variável da amostra (DANCEY; REIDY, 2013), observa-se que a quantidade modal de lojas dos entrevistados é 1, embora a média tenha ficado em 2,32.

Gráfico 2 – Histograma de Frequências

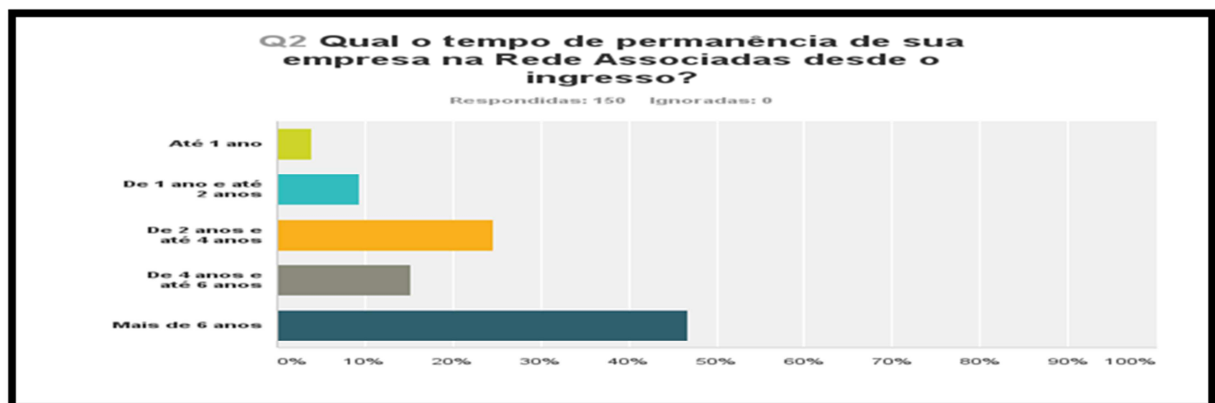


Fonte: Elaborado pelo autor

#### 6.4.2 Permanência da empresa na Rede Associadas

No que diz respeito ao tempo de permanência dos proprietários com suas lojas na Rede Associadas, desde que ingressaram, os resultados indicam, conforme o gráfico 3, que quase 50% dos respondentes estão na rede há mais de 6 anos.

Gráfico 3 – Tempo de permanência na rede



Fonte: Elaborado pelo autor

Este panorama remete a análise preliminar de que os proprietários podem estar satisfeitos com os resultados da parceria, permanecendo na rede por um período longo de tempo.

Apenas 4% dos proprietários são novos na rede, enquanto que mais de 60% deles fazem parte das Farmácias Associadas há mais de 4 anos, conforme pode-se verificar na tabela 5, logo abaixo.

Tabela 5 – Tempo de permanência da empresa na rede

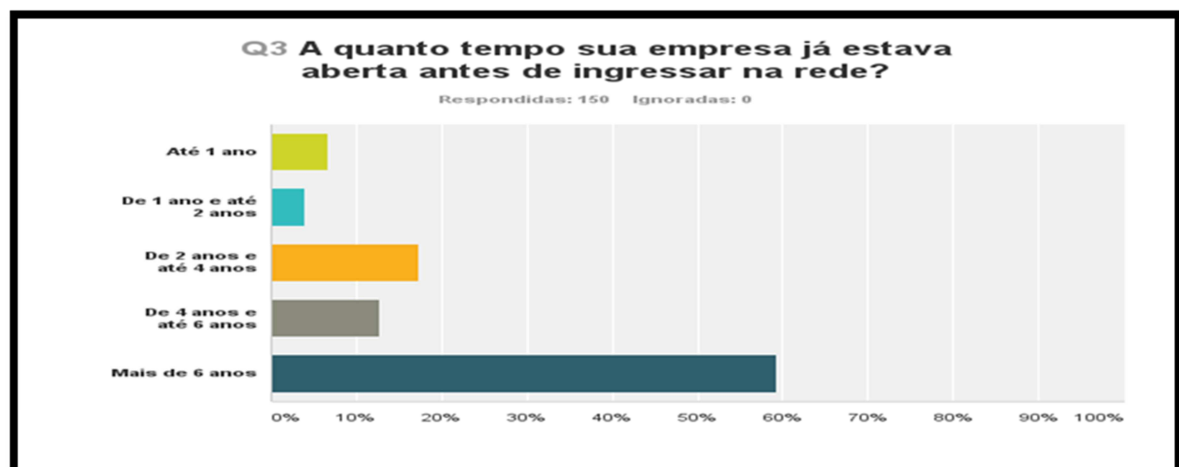
Opções de resposta	Respostas	
Até 1 ano	4,00%	6
De 1 ano e até 2 anos	9,33%	14
De 2 anos e até 4 anos	24,67%	37
De 4 anos e até 6 anos	15,33%	23
Mais de 6 anos	46,67%	70
<b>Total</b>		<b>150</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

#### 6.4.3 Tempo da empresa antes de ingressar na rede

Quando o questionamento refere-se ao tempo de existência da empresa aberta antes de ingressar na rede, os dados indicam que, a grande maioria, ou cerca de 60% dos respondentes já eram proprietários de farmácias há mais de 6 anos antes de ingressarem na rede. Assim como retrata o gráfico 4.

Gráfico 4 – Tempo de permanência da farmácia aberta antes de ingressar na rede



Fonte: Elaborado pelo autor

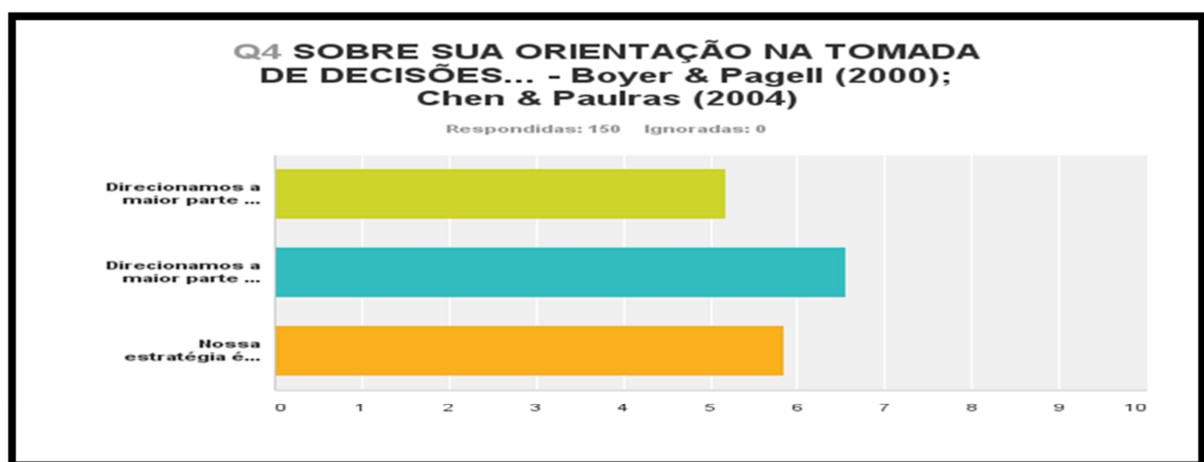
Os dados revelam que são proprietários experientes no ramo e que já eram conhecedores do mercado farmacêutico. Estes resultados vão ao encontro do que foi relatado pelo presidente da rede, quando o mesmo referiu-se ao perfil dos associados como pessoas que já tinham conhecimento e respaldo no mercado. Não eram novos entrantes neste ramo do comércio de medicamentos e artigos de higiene, saúde e beleza.

## 6.5 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO EMPRESÁRIO

Para um melhor entendimento dos resultados obtidos a partir da *survey*, é importante que se conheça um pouco do perfil dos empresários, proprietários de farmácias.

No gráfico 5, observa-se que a maioria dos proprietários direcionam a maior parte dos seus esforços em oferecer qualidade para os clientes.

Gráfico 5 – Orientação estratégica do empresário



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 6, pode-se observar que a média ponderada da resposta 02 é de 6,55, enquanto a média ponderada da resposta 01, que reflete em uma orientação mais voltada para custos é de 5,17. Sendo que chama atenção à quantidade de proprietários que concordaram totalmente com a afirmação “Direcionamos a maior parte dos nossos esforços em oferecer qualidade para nossos clientes”, equivalente a 62,67% dos respondentes. Vale destacar, ainda, que nenhum proprietário discordou totalmente, discordou ou sequer discordou parcialmente desta afirmação.

Estes dados são balizadores do indicativo de que o perfil dos proprietários das Farmácias Associadas está mais voltado para uma orientação estratégica de qualidade ao invés de direcionar suas atenções para o custo.

Este perfil vai ao encontro das decisões estratégicas da Rede Associadas, assim como se pode perceber ao longo das entrevistas com os diretores, que o posicionamento da rede está mais voltado em oferecer qualidade do que preço.

Tabela 6 – Orientação estratégica do empresário

<b>Questões</b>	<b>Média Ponderada</b>
Direcionamos a maior parte dos nossos esforços em diminuir os custos da empresa	5,17
Direcionamos a maior parte dos nossos esforços em oferecer qualidade aos clientes	6,55
Nossa estratégia é baseada em oferecer mais qualidade do que preço baixo	5,85

Fonte: Elaborada pelo autor

## 6.6 CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

Para verificar cada fator foram realizados os alfas de Cronbach, que é o critério de confiabilidade dos indicadores utilizados para mensuração dos construtos. Trata-se de um ponto de corte, abaixo do qual se assume que o resultado seja improvável de tornar a hipótese de pesquisa mais plausível do que a hipótese nula (DANCEY; REIDY, 2013).

Com objetivo de aumentar a confiabilidade dos itens no construto Motivação, uma variável foi excluída, aumentando de forma considerável o alfa de cronbach. A variável excluída foi: “a possibilidade de aumentar minha margem de lucro a partir das compras coletivas foi um fator que me motivou a entrar na rede”, no construto motivação. Ao excluir o item do fator motivação, o alfa de Cronbach passou de 0,255 para 0,547.

O construto motivação gerou um alfa de Cronbach baixo (0,55) em relação aos demais. Mas por considerar um fator importante para análise a decisão foi por mantê-lo como um fator, excluindo a variável 1 do construto.

Após a verificação da confiabilidade dos construtos e validação dos resultados com base no alpha de Cronbach de cada fator, as questões que compunham cada uma dos construtos foram unificadas, transformadas em uma única variável, fazendo-se a média das respostas.

Desta forma a média das respostas de cada construto, excluindo-se a primeira questão do construto motivação, conforme explicação anterior deram base aos seguintes novos construtos, conforme a tabela abaixo.

Tabela 7 – Confiabilidade dos construtos – Alpha de Cronbach

<b>Construto</b>	<b>Quantidade de itens após a purificação</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Motivação</b>	2	0,547
<b>Legitimidade</b>	3	0,868
<b>Ferramentas Promocionais</b>	4	0,795
<b>Aprendizado</b>	4	0,887
<b>Desempenho</b>	6	0,911
<b>Satisfação</b>	3	0,912
<b>Continuidade</b>	4	0,783

Fonte: Elaborada pelo autor

## 6.7 TESTE DO MODELO USANDO REGRESSÕES MÚLTIPLAS

Com base no modelo apresentado e tendo-se como variável dependente a “continuidade”, e as demais variáveis do modelo como independentes, utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla.

O propósito, portanto, é descobrir se há relação estatística entre as variáveis. Se a variável dependente continuidade pode ter como antecedentes as demais variáveis independentes propostas no modelo.

Segundo Dancy e Reidy (2013), a regressão linear propicia dados relativos ao efeito que a variável dependente sofre em decorrência da variável independente. Estas regressões podem ser bivariadas, quando há apenas uma variável dependente e uma variável independente ou múltiplas, no caso de haver mais variáveis independentes.

Nesta pesquisa, portanto, utilizou-se a regressão linear múltipla, observando-se a associação ou não associação de mais de uma variável independente, no resultado da variável dependente alvo da pesquisa: continuidade.

### 6.7.1 Resultados do modelo 1

Nesta seção do capítulo são apresentados os resultados do modelo, utilizando-se a regressão linear múltipla, tendo como base a variável dependente continuidade e as variáveis independentes – motivação, legitimidade, ferramentas, aprendizado, desempenho e satisfação.

A tabela 8 mostra uma correlação forte de 0,8. Conforme Dancey e Reidy (2013), esta correlação é importante, pois mostra a proximidade em que os pontos se agrupam em torno de uma linha de melhor aderência.

Tabela 8 – Resumo do modelo

Resumo do Modelo		
R	R2	Sig
0,80	0,64	0,00
Dependente: continuidade Independentes: motivação, Aprendizado, satisfação legitimidade, desempenho, ferramentas.		

Fonte: Elaborada pelo autor

Para que melhor se compreenda esta correlação, elevou-se o coeficiente da correlação ao quadrado, obtendo-se uma medida da variância explicada. Neste caso, o valor ficou em 0,64, o que indica que 64% da variância da continuidade dos empresários na Rede de Farmácias Associadas é explicada pela variância da motivação, legitimidade, ferramentas, aprendizado, desempenho e satisfação. O R2, segundo Garson (2012), é o percentual da variância da variável dependente que pode ser explicada pela variável independente.

Na medida em que o modelo mostrou-se com uma correlação forte, alcançando 0,8 numa variação entre -1 e +1, verificou-se que as variáveis aprendizado, desempenho e satisfação obtiveram significância inferiores a  $p < 0,05$ , sendo aprendizado 0,037, desempenho 0,041 e satisfação 0,001.

Estes valores são importantes, pois segundo Dancey e Reidy (2013), representam a probabilidade de que o relacionamento que foi observado entre a variável dependente continuidade e as variáveis independentes destacadas ocorra se a hipótese nula for verdadeira. O modelo aceito, portanto, neste estudo, destaca apenas as variáveis independentes que geram  $p < 0,05$ . Ou seja, a possibilidade do efeito da correlação ser explicado por um erro amostral deve ser menor do que 5%.

Tabela 9 – Coeficientes

<b>Fatores</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig</b>
Motivação	0,044	0,061	0,349
Legitimidade	0,017	0,029	0,684
Ferramentas	0,090	0,120	0,206
<b>Aprendizado</b>	<b>0,105</b>	<b>0,159</b>	<b>0,037</b>
<b>Desempenho</b>	<b>0,122</b>	<b>0,166</b>	<b>0,041</b>
<b>Satisfação</b>	<b>0,308</b>	<b>0,411</b>	<b>0,000</b>
Variável Dependente – Continuidade			

Fonte: Elaborada pelo autor

Sendo, portanto, significantes as variáveis aprendizado, desempenho e satisfação, fez-se uma análise da correlação entre estas variáveis e a variável dependente continuidade. O propósito aqui é descobrir se existe um relacionamento entre estas variáveis, que seja improvável de ocorrer devido ao erro amostral, sendo  $p < 0,05$ .

O Beta, ou coeficiente da regressão, conforme destaca Garson (2012), indica o quanto aumenta a variável dependente a cada uma unidade aumentada da variável independente. No caso específico da continuidade, desempenho, satisfação e aprendizado são antecedentes desta, como variável dependente. A significância indica, conforme a tabela 9, que os três fatores antecedentes são significantes.

Os valores de Beta indicam, ainda, conforme a tabela 9, que o fator satisfação é quase três vezes mais importante para continuidade do que o desempenho e o aprendizado. Para Garson (2012), o Beta reflete a contribuição individual de cada variável.

Os fatores que apresentaram correlação de maior magnitude, em ordem do maior para o menor foram satisfação, desempenho e aprendizado. Vale destacar, ainda, que a associação identificada nos três casos foi positiva.

Os resultados ainda indicam, tomando-se como base a variável de maior relação apresentada – satisfação, que para cada unidade de satisfação, aumenta-se a intenção de continuidade em 0,308. Assim como para cada unidade de desempenho, aumenta-se a intenção de continuidade em 0,122, e para cada unidade de aprendizado, aumenta-se a intenção de continuidade em 0,105.



## 6.7.2 Pressupostos

Alguns pressupostos devem ser seguidos, quando se refere à regressão e validade dos resultados obtidos (HAIR et al., 2005; MATOS et al., 2012). Os pressupostos elencados são: relação linear entre as variáveis, teste de multicolinearidade, teste de independência de resíduos, teste de homoscedasticidade, e o teste de distribuição normal dos resíduos.

### 6.7.2.1 Relação linear entre as variáveis

A relação linear entre as variáveis deve ser analisada, conforme Matos et al. (2012), pela matriz de correlação. Para Hair et al. (2005), a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, neste caso “continuidade”, representa a quantidade de variação que elas podem causar na variável dependente. Neste caso, percebeu-se relação entre as variáveis dependente e independentes. Nota-se, em realce, que todos os fatores foram significantes.

A relação mais forte apresentada na tabela 10 traz a variável satisfação em evidência, com 0,733. Tomando-se como base Matos et al., (2012), uma relação é forte quando superior a 0,7, é moderada entre 0,4 e 0,69, e é fraca entre 0,01 e 0,39. Neste caso, as variáveis Motivação, Legitimidade, Ferramentas, Aprendizado e Desempenho foram consideradas moderadas, enquanto a relação Satisfação foi considerada forte.

Observou-se, portanto a existência de correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente, com significância estatística em todos os casos apresentados, o que pode ser visualizado na tabela 10, abaixo:

Tabela 10 – Matriz de Correlação

	Motivação	Legitimidade	Ferramentas	Aprendizado	Desempenho	Satisfação	<b>Continuidade</b>
Motivação	1	,542**	,598**	,427**	,485**	,425**	<b>,472**</b>
Legitimidade	,542**	1	,650**	,508**	,613**	,530**	<b>,541**</b>
Ferramentas	,598**	,650**	1	,723**	,718**	,632**	<b>,670**</b>
Aprendizado	,427**	,508**	,723**	1	,590**	,594**	<b>,629**</b>
Desempenho	,485**	,613**	,718**	,590**	1	,659**	<b>,665**</b>
Satisfação	,425**	,530**	,632**	,594**	,659**	1	<b>,733**</b>
<b>Continuidade</b>	<b>,472**</b>	<b>,541**</b>	<b>,670**</b>	<b>,629**</b>	<b>,665**</b>	<b>,733**</b>	<b>1</b>

\*\*Correlação é significante no nível de 0,01

Fonte: Elaborada pelo autor

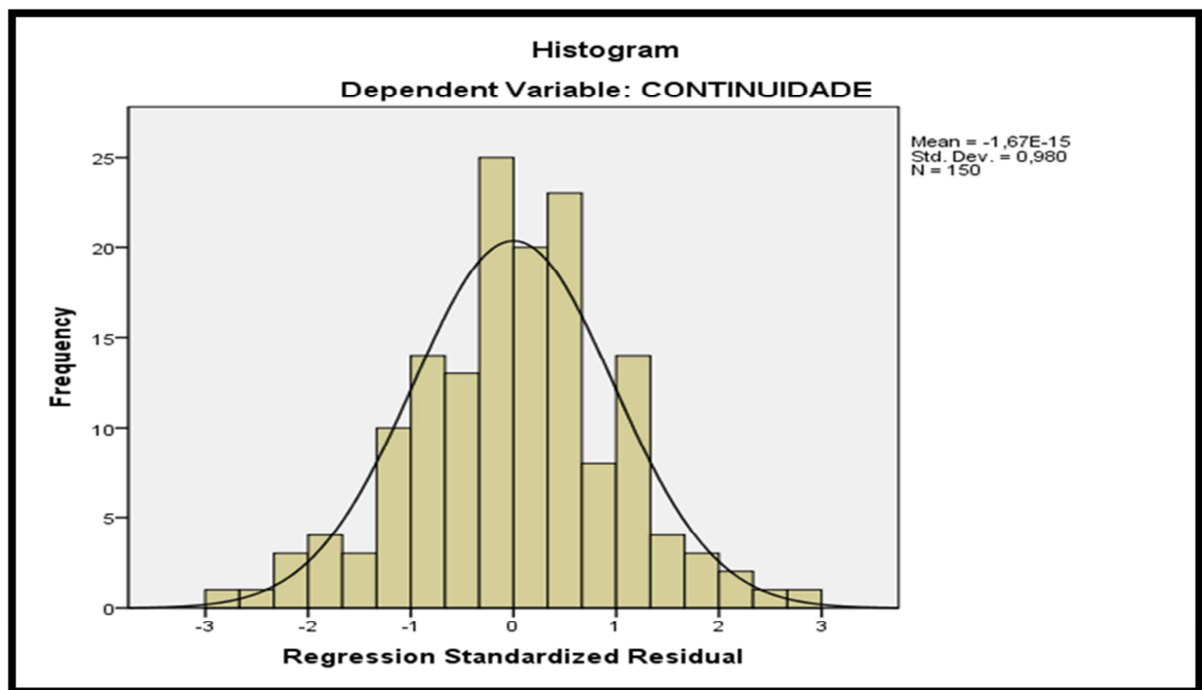
### 6.7.2.2 Distribuição normal dos resíduos

Resíduos são, para Garson (2012), a diferença entre os valores observados e os valores utilizados para equação da regressão. Os resíduos podem, ainda, segundo o mesmo autor, representar erros em muitos procedimentos estatísticos.

A falta de normalidade dos resíduos pode violar a relação entre as variáveis, destacam Hair et al. (2005). Para verificar se isto é pertinente, os autores indicam analisar o histograma, conforme o gráfico 6.

O modelo apresenta média= -1,67 e desvio padrão= 0,98. Foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov, cujos resultados foram:  $Z= 0,64$ ,  $sig = 0,807$ . Neste teste, espera-se um valor não significativo de  $Z$  ( $H_0 =$  a distribuição é normal). Os resultados indicaram, portanto, a normalidade dos resíduos, conforme ilustrado também no Gráfico 6.

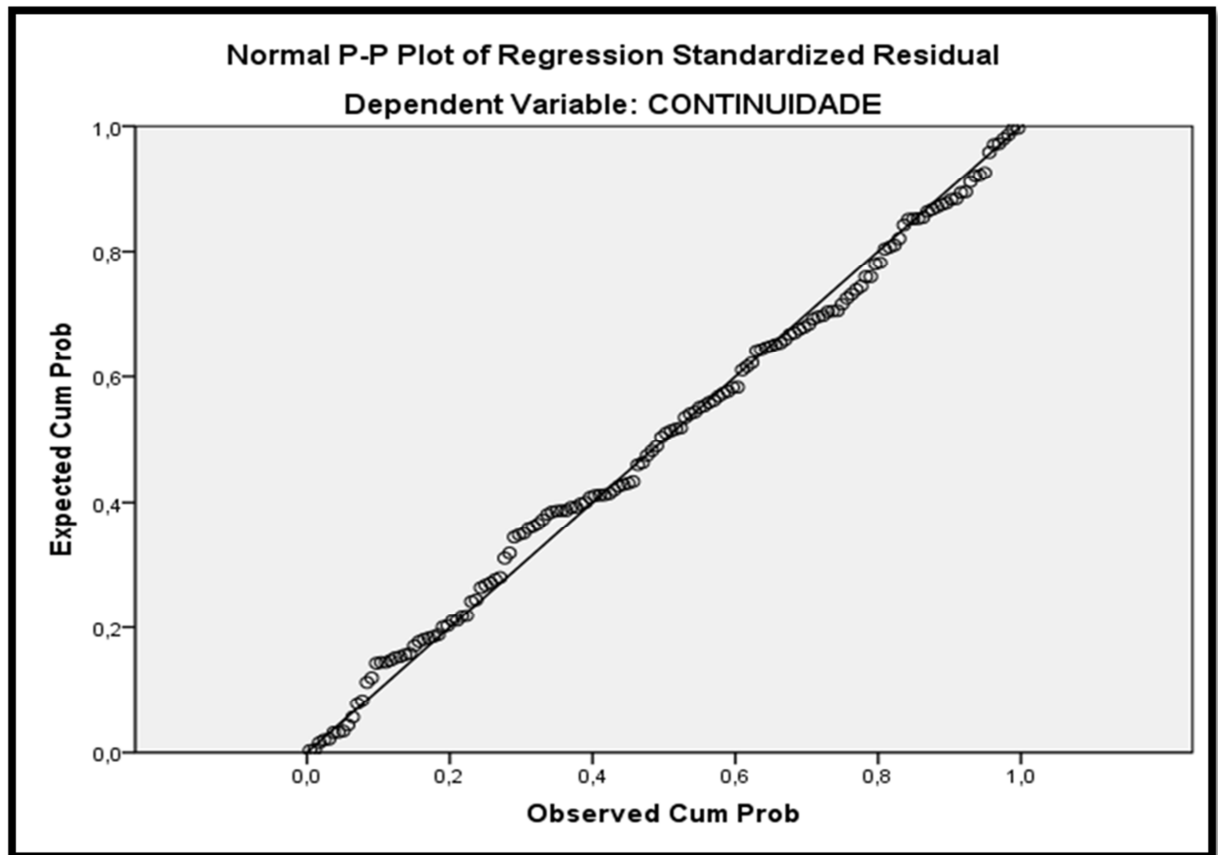
Gráfico 6 – Histograma



Fonte: Elaborado pelo autor

Ratifica-se a normalidade dos resíduos com base no gráfico 7, ao qual apresenta-se em conformidade com o gráfico 6, sugerindo que os valores estão dispostos e distribuídos ao longo de uma diagonal que não apresenta desvios substanciais (HAIR et al., 2005).

Gráfico 7 – Plotagem dos resíduos do modelo



Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.7.2.3 Teste de multicolinearidade

Garson (2012) trata a multicolinearidade como a correlação excessiva entre as variáveis independentes. Para Hair et al. (2009), a situação mais indicada em prol dos resultados de uma pesquisa seria observar uma correlação forte entre a variável dependente e as variáveis independentes e uma correlação fraca entre as variáveis independentes.

A maneira mais usual para identificação da colinearidade, segundo Hair et al. (2009), é através da matriz de correlação. Observando-se na matriz de correlação, a presença elevada de correlações entre as variáveis independentes (valores superiores a 0,90) é a primeira indicação de colinearidade excessiva.

Na tabela 10, entretanto, pode-se verificar que a correlação entre as variáveis independentes não é substancial, mantendo-se abaixo do índice sugerido pelo autor (0,90).

Outra maneira de verificar a colinearidade das variáveis é através do VIF (Fator de Inflação da Variância). Este fator é utilizado para verificar a existência ou não de

multicolinearidade entre as variáveis. Para Hair et al.. (2005), o valor máximo aceitável para VIF é de 5.

Neste estudo realizou-se testes VIF com as variáveis independentes. Os valores VIF (Tabela 11), no entanto, apresentaram-se abaixo de 5, sendo considerados adequados, conforme a literatura indicada (HAIR et al., 2009).

Tabela 11 – Fator de Inflação da Variância

<b>Fator de Inflação da Variância</b>	
Motivação	1,667
Legitimidade	2,005
Ferramentas	3,538
Aprendizado	2,253
Desempenho	2,546
Satisfação	2,069

Fonte: Elaborada pelo autor

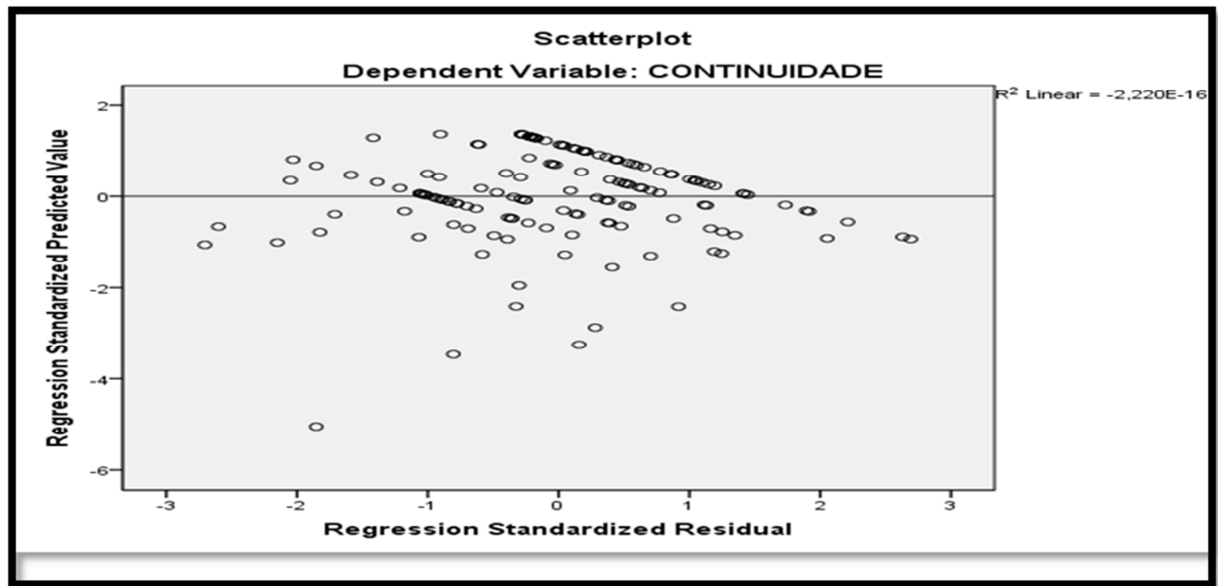
#### 6.7.2.4 Homoscedasticidade

A homoscedasticidade verifica, conforme Hair et al. (2005), a existência ou não de padrões residuais com tendências específicas para cima ou para baixo. Este pressuposto pode ser avaliado graficamente.

Com base no modelo que se rodou, utilizando-se a variável continuidade como dependente e as demais variáveis independentes, buscou-se verificar se havia relação entre elas. Esta análise foi feita com auxílio do recurso da ferramenta SPSS, que gerou uma saída gráfica dos resíduos ZRESID e ZPRED.

Os valores preditivos são os valores de cada caso, baseados no uso da equação da regressão para todos os casos na análise (GARSON, 2012).

Gráfico 8 – Análise da homoscedasticidade do modelo



Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo proposto, portanto, verificou-se ausência de relação entre os resíduos e os valores previstos (HAIR et al., 2005).

#### 6.7.2.5 Independência dos resíduos

Segundo retratam Hair et al. (2009), para se analisar uma regressão, toma-se como base o pressuposto de que os resíduos são independentes. Esta afirmação pode ser ratificada através da saída dos gráficos dos resíduos. Dado que estes resíduos sejam independentes, o padrão deverá ser aleatório. Trata-se da análise da medida ou grau de correlação existente nos resíduos.

Para Garson (2012), o teste Durbin-Watson serve para verificar se a auto-correlação está presente. Como regra estatística, assume-se que entre 1,5 e 2,5 o pesquisador pode rejeitar a ideia de que os dados sejam auto-correlacionáveis. Pode, portanto, assumir independência de observação, assim como no presente caso, conforme a tabela 12 apresenta o valor de 1,929.

Tabela 12 – Teste de Durbin-Watson

Modelo	R	R2	Mudança F	Df1	Df2	Sig. Mudança no F	Durbin-Watson
1	0,798	0,637	41,782	6	143	0,000	1,929

\*Variável Dependente: Continuidade

Fonte: Elaborada pelo autor

### 6.7.3 Modelo 2

Um segundo modelo de regressão foi rodado, adicionando-se as variáveis de controle mencionadas no início do capítulo. Este modelo justificou-se, uma vez que as variáveis de controle mostraram-se significativas na regressão, podendo acrescentar argumentos que viessem a facilitar a análise e entendimento das associações entre a variável dependente continuidade e as demais variáveis independentes.

Nesta seção, portanto, são apresentados os dados de saída da regressão após a adição de 6 novas variáveis de controle. Nota-se, desta feita, que houve um aumento no R2 de 0,637 para 0,68, deixando o modelo ainda mais robusto do que já se apresentava anteriormente.

Tabela 13 – Resumo do modelo 2

Resumo do Modelo		
R	R2	Sig
0,83	0,68	0,005
Dependente: continuidade		
Independentes: motivação, Aprendizado, satisfação, legitimidade, desempenho, ferramentas, quantidade de lojas, permanência na rede, existência de empresa, custos, qualidade e mais qualidade do que custos.		

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 13 pode-se perceber que 68% da variância da variável continuidade pode ser explicado pelas demais variáveis independentes e moderadoras (DANCEY; REIDY, 2013; HAIR et al., 2005; GARSON, 2012).

A tabela 14 mostra, ainda, que no segundo modelo, as variáveis tempo de permanência na rede, qualidade e mais qualidade do que custos mostraram-se significativas.

Destaca a significância das variáveis, podendo-se observar que dentre as variáveis de controle adicionadas ao modelo, as variáveis qualidade, mais qualidade do que custos e a variável tempo de rede foram as variáveis que possuíram mais significância estatística.

A variável qualidade apresentou sig 0,019, mostrando significância estatística ao modelo. Para cada unidade de qualidade adicionada, aumenta-se a intenção de continuidade em 0,14.

A variável mais qualidade do que custos apresentou sig 0,04, mostrando significância estatística ao modelo, ratificando a importância da variável moderadora orientação estratégica para o modelo.

A variável tempo de rede apresentou sig 0,023, mostrando significância estatística ao modelo. Para cada unidade de tempo de rede adicionado, aumenta-se a intenção de continuidade em 0,121.

Tabela 14 – Modelo 1 mais 2

Model 2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Motivação	,089	,049	,125	1,797	,074
Legitimidade	-,002	,041	-,004	-,053	,958
Ferramentas	,018	,074	,024	,247	,805
<b>Aprendizado</b>	<b>,107</b>	<b>,050</b>	<b>,161</b>	<b>2,148</b>	<b>,033</b>
<b>Desempenho</b>	<b>,219</b>	<b>,063</b>	<b>,297</b>	<b>3,467</b>	<b>,001</b>
<b>Satisfação</b>	<b>,274</b>	<b>,057</b>	<b>,365</b>	<b>4,795</b>	<b>,000</b>
Num. lojas	-,012	,024	-,025	-,492	,623
<b>Tempo de rede</b>	<b>,066</b>	<b>,029</b>	<b>,121</b>	<b>2,305</b>	<b>,023</b>
Tempo existência	-,031	,028	-,058	-1,093	,277
Custos	-,037	,021	-,101	-1,779	,077
<b>Qualidade</b>	<b>,140</b>	<b>,059</b>	<b>,139</b>	<b>2,365</b>	<b>,019</b>
<b>Mais quali que custos</b>	<b>-,097</b>	<b>,033</b>	<b>-,172</b>	<b>-2,966</b>	<b>,004</b>

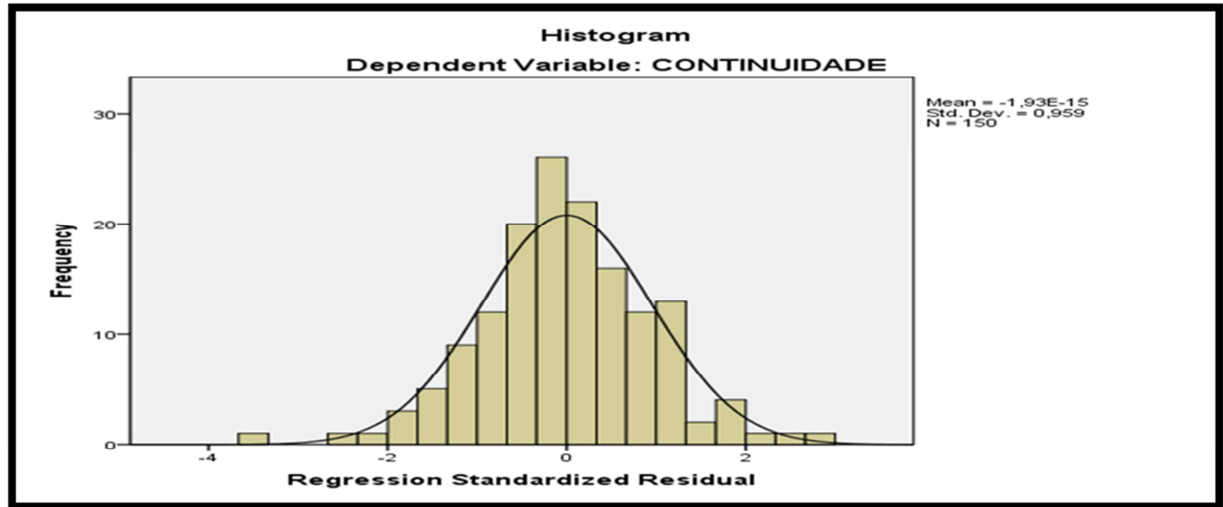
\*Variável Dependente: Continuidade

Fonte: Elaborada pelo autor

Apresenta, ainda, conforme o gráfico 9, a normalidade dos resíduos (HAIR et al., 2005).



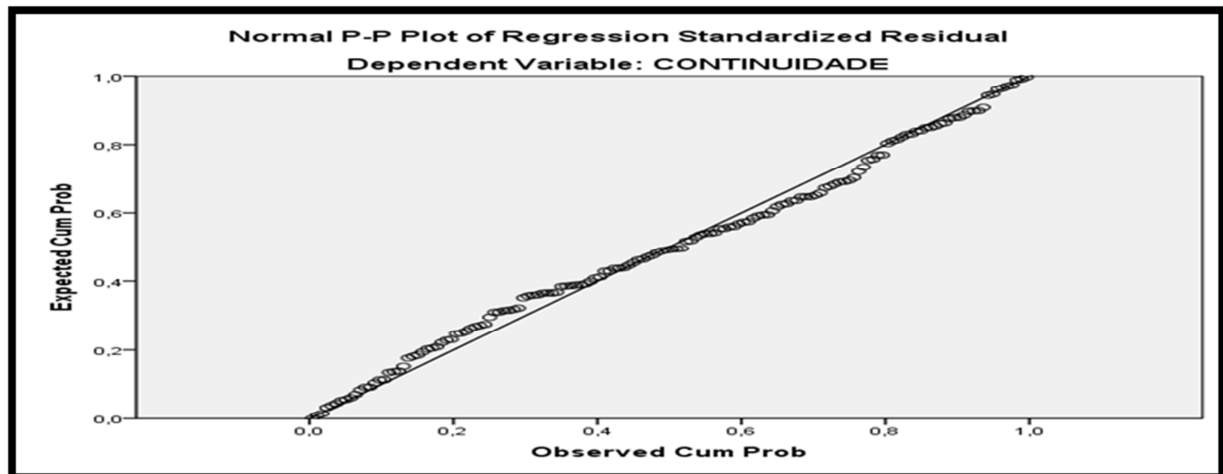
Gráfico 9 – Histograma modelo 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Demonstra, sobretudo, consistência com o histograma, a partir do gráfico de plotagem dos resíduos, distribuídos ao longo de uma reta diagonal, sem desvios sistemáticos.

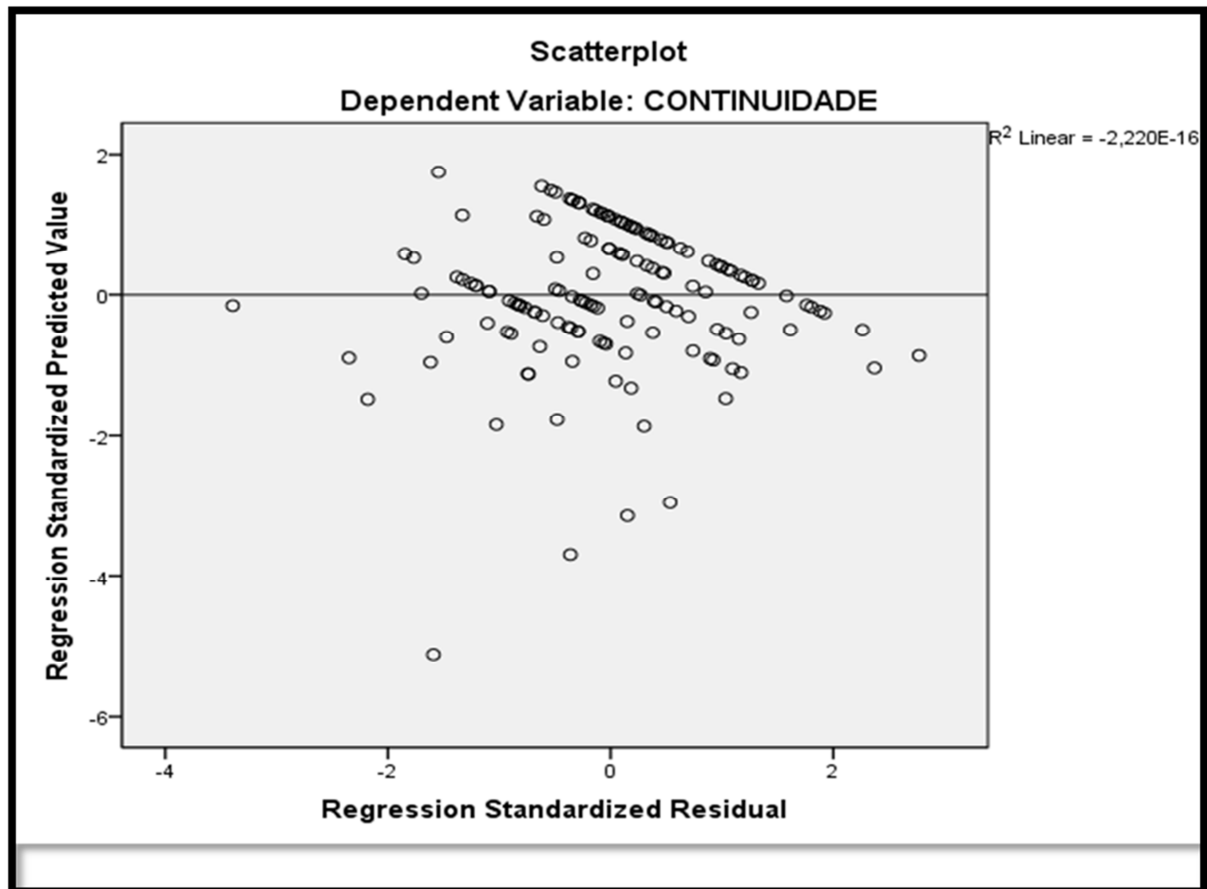
Gráfico 10 – Plotagem dos resíduos modelo 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como demonstra que não há padrões de resíduos com tendência crescente ou decrescente, quando buscou-se estabelecer relações entre as variáveis dependente e independentes.

Gráfico 11 – Análise da homoscedasticidade do modelo 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Assumiu-se que os valores previstos são independentes no modelo 2 assim como no primeiro modelo. O teste Durbin-watson realizado ficou em 1,832, dentro do sugerido anteriormente (entre 1,5 e 2,5), destacando que os valores são, realmente independentes, com o padrão aparecendo aleatório.

Tabela 15 – Teste Durbin-Watson

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,798 <sup>a</sup>	,637	,622	,40480	,637	41,782	6	143	,000	
2	,826 <sup>b</sup>	,682	,654	,38713	,045	3,225	6	137	,005	1,832

\*Predictors: satisfação, motivação, aprendizado, legitimidade, desempenho, ferramentas

\*Predictors: satisfação, motivação, aprendizado, legitimidade, desempenho, ferramentas, tempoexistencia, num. de lojas, tempo de rede, mais quali que custos, custos, qualidade

\*Dependent variable: continuidade

Fonte: Elaborada pelo autor

No modelo agregado, ainda, pode-se observar que as variáveis não estão demasiadamente inter-relacionadas, apresentando VIF (Fator de inflação da variância) relativamente baixos.

Tabela 16 – VIF

Variáveis	Vif
Motivação	2,077
Legitimação	2,124
Ferramentas	4,132
Aprendizado	2,415
Desempenho	3,153
Satisfação	2,498
Num. Lojas	1,132
Tempo de rede	1,187
Tempo de existência	1,223
Custos	1,388
Qualidade	1,485
Mais quali q custos	1,449

Fonte: Elaborada pelo autor

## 7 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo traz a discussão dos principais resultados da dissertação, seguindo ao encontro do problema de pesquisa e objetivos propostos.

Traz, ainda, as limitações existentes na pesquisa, bem como aponta sugestões para novas pesquisas.

### 7.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar os fatores que mais influenciam intenção de continuidade dos membros participantes de uma rede de cooperação no segmento varejista. Este objetivo foi alcançado, com base na revisão da literatura pertinente e através de uma pesquisa de método misto, que contemplou um aprofundamento no conteúdo de entrevistas com diretores da rede e *survey* com os proprietários das farmácias que ingressaram na rede associadas nos últimos 10 anos.

Através da revisão da literatura e pesquisas realizadas, verificou-se a proeminência de três fatores essenciais para a continuidade dos empresários na rede de farmácias associadas. Os fatores satisfação, em primeiro lugar, aprendizado e desempenho, apresentaram maior intensidade para determinar a intenção de continuidade na rede.

Com relação aos objetivos específicos, pode-se, ainda, verificar a importância dos demais fatores na intenção de continuidade, principalmente ao utilizar-se da base de dados oriunda das entrevistas em profundidade realizadas com o presidente e demais diretores. Observou-se fatores motivadores de ingresso na rede. José Américo, diretor da empresa Cherto e consultor por muitos anos da rede associadas relacionou a motivação para o ingresso na rede por parte dos empresários aos benefícios oferecidos, bem como visibilidade, crescimento, seja no número de lojas que aumenta ano a ano, seja no cenário do varejo farmacista, através do reconhecimento da potência e poder de barganha que a rede vem adquirindo nos últimos anos.

Entrar em uma rede, em expansão, com visibilidade, que legitima a empresa, que oferece diversos benefícios e que pode trazer ganhos em médio e longo prazos foram reconhecidos, através da pesquisa como fatores motivacionais de ingresso por parte dos empresários, proprietários de farmácias independentes.

No que tange a identificação dos benefícios, segundo objetivo específico da pesquisa, ficou muito claro, ao longo das entrevistas, que existe percepção por parte dos empresários

destes benefícios. Além de importantes para os empresários como fatores motivadores de ingresso, colocaram-se como muito importantes na intenção de continuidade dos empresários na rede.

Os empresários percebem os benefícios ligados à melhoria no desempenho, à legitimidade que a marca e a rede lhes oferece. Reconhecem o aprendizado que se reflete em ações da rede, seja para os funcionários, seja para o corpo diretivo das farmácias. Ou ainda mesmo, a partir de trocas organizacionais, que ocorrem nos encontros entre os donos das farmácias, nas feiras, nas reuniões e em ambientes comuns para este público do varejo farmacêutico.

Identificam nos benefícios muitas das ferramentas promocionais, que individualmente, como farmácias independentes não teriam acesso e, ao unirem-se em forma de uma associação, conseguem alcançar abrangência muito maior e participar de campanhas publicitárias marcantes.

A relação custo benefício e desempenho também são fatores que puderam ser observados ao longo das entrevistas. Foram identificados diversos benefícios tanto no processo de motivação para o ingresso, quanto na intenção de continuidade na rede.

A melhoria no desempenho foi considerada um fator importante e de destaque na pesquisa quantitativa realizada, ratificando o que fora dito nas entrevistas em profundidade. Uma vez que as farmácias passam a comprar coletivamente, tendo acesso a novos mercados, novos parceiros, novos fornecedores e passam a ser visualizadas como uma rede e não mais independentemente, o poder de barganha aumenta e os resultados financeiros aparecem na ponta de tudo isso.

Além disso, a visibilidade que a rede traz, faz com que uma série de laboratórios abram as portas para negociar diretamente com as farmácias, o que individualmente, em função de volumes menores não ocorria, fazendo com que as farmácias comprassem exclusivamente de distribuidores, que compravam dos laboratórios e repassavam para as farmácias, com suas margens de lucro agregadas.

Considerando as hipóteses de pesquisa, vale ressaltar que houve suporte para as hipóteses H3, H5 e H6, como pode ser observado no quadro 3. Estas variáveis, destacadas em cada uma destas hipóteses apresentaram significância estatística ao modelo, justificando uma correlação forte apresentada no modelo, onde 64% da variância da variável dependente continuidade pode ser explicada pela variância das demais variáveis – aprendizagem, desempenho, satisfação, motivação, ferramentas promocionais e legitimidade.

Quadro 3 – Hipóteses testadas

H1	O acesso a ferramentas promocionais compartilhadas está associado à intenção de continuidade na rede.	Não Suportada
H2	A motivação está associada à intenção de continuidade na rede.	Não suportada
H3	A aprendizagem está associada à intenção de continuidade na rede.	Suportada
H4	A legitimidade e ou valor agregado está associada à intenção de continuidade na rede.	Não suportada
H5	O desempenho está associado à intenção de continuidade na rede.	Suportada
H6	A satisfação está associada à intenção de continuidade na rede.	Suportada

Fonte: Elaborada pelo autor

Analisando, em especial a variável satisfação, significativa estatisticamente ao modelo, notou-se apresentar uma associação 3 vezes mais forte do que as demais variáveis significativas, desempenhando papel de destaque no modelo apresentado, uma vez que para cada unidade de satisfação adicionada, aumenta-se a intenção de continuidade dos empresários na rede associadas em 0,308.

## 7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O modelo proposto analisou uma série de hipóteses, com base na literatura existente, utilizando a variável dependente continuidade e as variáveis independentes motivação, legitimidade, ferramentas promocionais, aprendizado, desempenho e satisfação como antecedentes.

Com base na confirmação de hipóteses de controle, agregou-se valor ao modelo, ratificando e confirmando a correlação forte do mesmo, uma vez que orientação estratégica do empresário mostrou-se associada à intenção de continuidade, bem como o tempo de rede do empresário está associado à intenção de continuidade, sugerindo a ideia do efeito inércia, uma vez que já estão na rede e tendem a permanecer como tal.

A pesquisa contribui para o tema de redes de cooperação, ampliando as discussões referentes à continuidade das relações no âmbito da perspectiva colaborativa (PALMATIER et al., 2006; THORELLI, 1986; FARIA et al., 2014; WEGNER; WITTMAN; DOOTO, 2006).

Palmatier et al. (2006) destacou o construto satisfação como antecedente de continuidade, no que se refere as relações, o que pode-se confirmar com base tanto na

pesquisa qualitativa, quanto na análise da regressão, com o construto apresentando significância estatística ao modelo e correlação forte com a variável dependente continuidade.

Diversos estudos consideraram suportada a hipótese de que a satisfação está associada à intenção de continuidade, uma vez que o estado emocional positivo ao qual os empresários ficam, com base nos benefícios sugeridos no cenário colaborativo das relações, propicia elevação de confiança, satisfação e intenção de continuidade (GRAF; PERRIAN, 2005; DWYER. SCHURR; OH, 1987; JARILLO, 1998).

Com relação ao processo de aprendizagem que teve sua hipótese suportada, na medida em que a aprendizagem mostrou-se estar associada à intenção de continuidade do empresário na rede, percebe-se que é um tema de grande relevância. Foi amplamente destacado pelos diretores da rede associadas como uma das premissas da rede. Ratificou-se estas informações a partir da regressão linear, onde a houve significância estatística ao modelo, associando aprendizado como antecedente de continuidade.

Os resultados inerentes ao processo de aprendizagem apresentados vão ao encontro de uma série de autores que colaboram com o tema, ao destacar a importância das trocas organizacionais ao longo dos processos colaborativos. Uma das grandes vantagens enfatizadas por estas trocas organizacionais refere-se ao fato das redes propiciarem a criação, processamento e troca de informações e, em decorrência disto, promoverem a arte da aprendizagem (HUMAN; PROVAN, 1997; CASTELLS, 2012; BRASS et al., 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; POWELL, 1998).

Outro fator importante que confirmou hipótese suportada na pesquisa, refere-se ao construto desempenho, que mostrou-se significativo ao modelo, contribuindo para uma correlação positiva, associando-o como antecedente de intenção de continuidade.

Brass et al.. (2004) já destacaram em pesquisas anteriores que uma melhor *performance* financeira pode direcionar uma empresa para o encaminhamento da sobrevivência. Human e Provan (1997), por outro lado, enfatizaram a redução de incertezas, a provisão de flexibilidade e os benefícios econômicos que as empresas adquirem ao compartilharem ações conjuntas. Balestrin e Verschoore (2008) enfatizaram os ganhos competitivos provenientes da colaboração, bem como a redução de custos, poder de barganha aumentado e ganhos de escala.

Doz e Hamel (1998) trouxeram o conceito de *cospecialization* – criação sinérgica de valor, resultante do somatório de recursos, conhecimentos e habilidades prévias, adicionados à contribuição de parceiros em relacionamento. Resumidamente, este conceito sintetiza um pouco do que foi visto ao longo desta pesquisa. Os benefícios da ação colaborativa podem

encaminhar as empresas para um patamar de competitividade superior ao patamar isolado. Balestrin e Verschoore (2008) confirmaram esta argumentação, ao enfatizar que os objetivos das empresas acabam tornando-se mais facilmente alcançáveis com a cooperação entre as organizações.

### 7.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados obtidos ao longo dessa pesquisa podem implicar em diversas ações gerenciais, que poderão ser encaminhadas pela Rede Associadas de Farmácias.

Verificou-se que as empresas buscam, a partir da cooperação, alcançar vantagens competitivas para a organização, a partir do acesso a recursos complementares, dos quais individualmente a empresa não dispunha, tais como matéria-prima e acesso a novos fornecedores, ferramentas promocionais com amplitude e abrangência muito superiores às de uso individual, ferramentas diversas para incremento de *performance*, capacidades, desenvolvimento de lideranças e de pessoas, informações e aprendizado (PFEFFER; SALANCIK, 1978; CHILD; FAULKNER; TALMMAN, 2001; GULATI; NOHRIA, 2000).

Prover estes recursos ou mecanismos que encaminhem os associados para o alcance destes deve ser um foco determinante da rede. Sendo assim, a empresa estará construindo uma relação que se baseia na confiança dos associados que recebem aquilo que a rede diz oferecer e na satisfação do atendimento dos benefícios que a rede propicia.

O direcionamento do construto satisfação como significativo estatisticamente e com associação mais forte, pode encaminhar a rede a investir mais fortemente no desenvolvimento de ações que visem aumentar a satisfação de seus associados. Entregar aquilo que se propõe, assim como destacado nas entrevistas é uma premissa básica para a satisfação de seus associados, mas outras ações podem ser estrategicamente pensadas e executadas em prol do encaminhamento deste direcionamento chave.

No âmbito da aprendizagem, sugere-se que a empresa continue promovendo encontros construtivos de trocas de informações entre os associados, bem como palestras e cursos, que venham abastecer de informações os proprietários e colaboradores das farmácias associadas. Percebe-se, com base nos resultados da pesquisa e na literatura existente, já destacada anteriormente, que a aprendizagem é um fator que merece direcionamento estratégico de recursos, para que os empresários continuem na rede.

O desempenho ou *performance* das farmácias independentes associadas a rede, mostrou-se outro fator significativo estatisticamente ao modelo, e vale investimento por parte



da rede. À medida que a rede oferece mais benefícios aos seus associados e que estes benefícios os propiciem melhor desempenho financeiro, os empresários estarão mais predispostos a continuar na rede. Parece óbvio, mas vale destacar que o encaminhamento estratégico de ações que visem a otimização de processos e crescimento e solidez dos associados poderá ser um diferencial da rede associadas na intenção que seus associados permaneçam na rede.

Em síntese, o estudo sugere investimento, principalmente nestes três fatores considerados essenciais: satisfação, desempenho e aprendizagem. A proposição de um planejamento estratégico que contemple ações no desenvolvimento dessas áreas fica como uma implicação gerencial recomendada para a administração da rede associadas.

#### 7.4 LIMITAÇÕES

A pesquisa realizada possui algumas limitações. A primeira refere-se à quantidade de respondentes (150 pessoas). Vale destacar que a amostra é proveniente de uma população de cerca de 230 pessoas e que um número maior de respondentes poderia favorecer o encaminhamento do estudo.

Acrescenta-se como limitação ao estudo, o fato da variável desempenho ter sido medida de forma atitudinal, ou seja, subjetiva, em escalas de percepção dos respondentes. Seria desejável, entretanto, a mensuração objetiva, com dados reais de desempenho financeiro e de mercado.

Vale destacar, ainda, que o estudo refere-se a apenas uma rede de empresas e de âmbito regional, não sendo válido para população de redes de empresas no âmbito brasileiro. Trata-se de uma limitação geográfica e de mercado. Outros estudos poderiam ser realizados, considerando mais de uma rede de farmácias ou de outros mercados em âmbito nacional.

#### 7.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O tema relações e continuidade em redes de cooperação é muito amplo e pode ser alvo de inúmeras novas pesquisas. Apesar das redes de cooperação serem alvos constantes de pesquisas, o marketing de relacionamento aliado à continuidade das relações interorganizacionais pode ser um cenário interessante para o desenvolvimento de estudos futuros.

Considerando a importância do cenário econômico brasileiro contemporâneo e as dificuldades competitivas das empresas brasileiras frente aos desafios mercadológicos de uma economia informacional e globalizada, manter o relacionamento colaborativo, que fornece subsídios competitivos para as empresas deve ser encarado como um tema a ser amplamente discutido.

Uma outra sugestão é testar o modelo conceitual proposto, a partir de outras escalas, para verificar se os resultados vão ao encontro dos manifestados nesta dissertação, observando, portanto, se há efeito das escalas utilizados no resultado encontrado.

Quanto à amostra utilizada para pesquisa, sugere-se, ainda, que contemple outros segmentos ou outras redes de empresas, visando entender melhor os mecanismos que desenvolvem e permeiam o relacionamento destas organizações.

Outra sugestão é estudar empresas que saíram da rede e comparar com empresas que permaneceram, a fim de identificar fatores que diferenciam estes dois grupos, bem como entender as motivações para a (não) continuidade, o que poderá contribuir com a literatura sobre o tema, em especial estudos recentes como o de Pereira et al. (2010).

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.
- ALMEIDA, S. O., LOPES T. C., PEREIRA, R. C. F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro.: ANPAD, 2008.
- ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of marketing**, v. 48, n.4, p. 62-74, fall 1984.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- AS MAIORES empresas do Brasil. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 9, p. 10. set. 1984. Edição Especial.
- ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J.. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALESTRIN, A.; VERGARA, L. M.. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, edição especial, 2004.
- \_\_\_\_\_; VERSCHOORE, J. R.. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARNES, Bradley R. et al. Interpersonal Factors as Drivers of Quality and Performance in Western- Hong Kong Interorganizational Business Relationships, **Journal of international marketing**, v. 23, n.1, p.23-49, 2015.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S.. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The journal of business and industrial marketing**, v.14, n.3, p.178-194, 1999.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J..The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, jul./aug. 1995.
- BRASS, Daniel J.; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R.; TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CASTELLS, Manoel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CASTRO, Marcos de; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir E.. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 15, n.1, p.25-46, 2011.

CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIAS LIMPAS (CNTL). **Fórum de produção mais limpa**: uma visão ambiental e econômica. Porto Alegre: FIERGS, 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHILD, J., FAULNER, D., TALLMAN, S. **Cooperative Strategy**. New York: Oxford University Press, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Apresenta textos sobre a indústria brasileira. Disponível em: <<http://www.cni.gov.br>>. Acesso em: 27 nov. 2001.

CRESWELL, J.. **Research design**: qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 2007.

DANCEY, C. P.; REIDY, J.. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOZ, Yves L; HAMEL, Gary. Alliance Advantage: the art of creating value through partnering. Boston: **Harvard business school press**, 1998.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.

ESPARTEL, L. Balestrin; LENZ, G. de Souza; HANSEN, P. Bend. Marketing em Redes Horizontais de Cooperação: Interligando Práticas e Dificuldades na Formação de um Modelo Analítico para Relacionamentos Coletivos. In: IV SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007. **Anais...** Resende: AEDB, 2007.

FARIA, Luiz Henrique Lima et al. 20 Anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Revista brasileira de marketing**, São Paulo, v. 13, n. 1, 2014.

FEIJÓ, Rodrigo Medeiros; ZUQUETTO, Rovian Dill. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação Redemac. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v.15, Edição especial, p.21-41, 2014.

GARSON, G. David. Multiple Regression. **Statistical associates publishing**: blue book series. Raleigh: North Carolina State University, 2012.

GONZALES, Gabriel R.; CLARO, Danny P.; PALMATIER, Robert W.. Synergistic Effects of Relationship Managers' Social Networks on SalesPerformance. **Journal of marketing**, v. 78, p. 76-94, 2014.

GRAF, Raoul; PERRIAN, Jean. The hole of trust and satisfaction in relationships: the case of high tech firms and banks. In: CONFERENCE OF EUROPEAN MARKETING ACADEMY, 2005. **Anais...** Munich, 2005.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, p. 183, 1995.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? **American journal of sociology**, Chicago, 1999.

\_\_\_\_\_; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic management journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Análise Multivariadas de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of management journal**, 40, v. 2, p. 368-403, 1997.

JAP, Sandy D., Erin Anderson. Safeguarding Interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. **Management science**, 49, v. 12, 2003.

JARILLO, J. Carlos. **Strategic Networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1993.

\_\_\_\_\_. On Strategic Networks. **Strategic management journal**, v. 9, 1998.

JOHNSON, Devon; GRAYSON, Kent. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of business research**, v. 58, p. 500-507, 2005.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B.. **Foundations of behavioral research**. New York: Thomson Learning, 2000.

KILDUFF, Martin; BRASS, Daniel J.. Organizational Social Network Research: Core ideas and key debates. **The academy of management annals**, v. 4, n; 1, p. 317-357, 2010.

- LEONIDOU, Leonidas C. et al. Antecedents and Outcomes of Exporter–Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research. **Journal of international marketing**, v. 22, p. 21-46, 2014.
- LIMA, Patrícia. **Revista asprofargs**, Porto Alegre, v. 13, p. 15-30, 2013.
- LOCKE, Richard M.. Construindo confiança. **Econômica**, Niterói, v. 3, n. 2, p. 253-281, 2001.
- MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCON, M.; MOINET, N.. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MATOS, Celso Augusto et al. **Pesquisa mercadológica**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M.. Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1 jul./1998.
- PALMATIER, R. et al. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of marketing**, v. 70, n. 4, p.136-153, 2006.
- PEREIRA, B., VENTURINI, J., WEGNER, D., BRAGA, A. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **Rai – Revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 62-83, jan./mar . 2010.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.
- PODOLNY, J. M., e PAGE, K. L. Network forms of organization. In J. Hagan e K. S. Cook (eds.), **Annual review of sociology**, Palo Alto, v. 24, p. 577-610, 1998.
- POWELL, Walter W.. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. **Research in organizational behaviour**, v. 12, 1990.
- \_\_\_\_\_. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 228, spring 1998.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 1 jun./2007.
- RAAB, Jorg; KENIS, Patrick. Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. **Journal of management inquiry**, p. 198-210, 2009.
- SCHWAB, Donald P.. **Research methods for organizational studies**. Taylor & Francis: Abingdon, UK, 2005.

SILVERMAN, D.. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.

TEECE, D. J.. Competition, cooperation and innovation: orgnizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of economic behavior & organization**, v. 20, n. 1, p. 125, jun./1992.

THORELLI, Hans B.. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic management journal**, v. 7, 1986.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WEGNER, Douglas; WITTMANN Milton Luiz; DOTTO, Dalva Maria Righi. Redes de empresas no rio grande do sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. v. 4, n. 1, jan./abr. 2006

WILLIAMSON, Oliver E.. The Economics of organization: the transaction cost approach. **American journal of sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, nov./1981.

## **ANEXO A – ENTREVISTAS COM OS GESTORES E DIRETORES DA REDE DE FARMÁCIAS ASSOCIADAS**

1) Os dados indicam que as Farmácias Associadas vêm em constante crescimento nos últimos anos. O cenário atual coloca as Farmácias Associadas como a maior rede de Farmácias do Rio Grande do Sul. No seu ponto de vista, quais fatores sustentam este sucesso?

2) De que forma ocorre o ingresso de novas farmácias independentes na Rede? O que em sua opinião motiva estas empresas a ingressarem na rede?

3) Qual o perfil das farmácias independentes que a rede busca para fazerem parte do quadro associativo?

4) Na concepção de benefícios para as farmácias associadas que ingressam na rede, quais ferramentas poderiam agregar valor? No que tange a gestão de marketing, por exemplo, as farmácias independentes que ingressam na rede possuem instrumentos para melhorar seu desempenho?

5) Existe uma apuração dos resultados financeiros das farmácias no momento em que ingressam e no decorrer de sua participação na gestão das redes? Estes resultados, na sua maneira de ver, são positivos?

6) Como o Sr. Observa a satisfação dos associados e a intenção dos mesmos em continuar na rede de farmácias associadas?



## **ANEXO B – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Com base na literatura existente, propõe-se um esboço do instrumento de coleta de dados para ser utilizado na etapa quantitativa da pesquisa.

As escalas apresentadas foram elaboradas pelo autor com base no referencial teórico, conforme segue e em escalas provenientes do Handbook of metrics for research in operation management, além de adaptação de questionário aplicado na Federação Brasileira de Redes Associativas de Farmácias.

A escala de aprendizagem foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos estudos de Human e Provan (1997), Balestrin e Verschoore (2008). A escala de desempenho foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos estudos de Jarillo (1998), Human e Provan (2000), Balestrin e Verschoore (2008). A escala de legitimação e valor agregado foi adaptada ao contexto do estudo e fundamenta-se nos estudos de Podolny e Page (1998), Human e Provan (2000). A escala de continuidade foi adaptada ao contexto e fundamenta-se nos estudos de Palmatier et al.. (2006), Espartel (2007). A escala de motivação foi adaptada e fundamenta-se nos estudos de Human e Provan (1997), Jarillo (1998) e Bengtsson e Kock (1999).

## Continuidade na Rede Associadas

1.

Prezado(a) Sr(a),

Esta é uma pesquisa acadêmica de mestrado. Sua opinião referente a Rede de Farmácias Associadas é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa. Pedimos que responda com atenção e sinceridade as questões abaixo. Não é necessário se identificar.

Muito obrigado pela colaboração.

Att.

Rodrigo Feijó  
rmfeijo@terra.com.br  
(51) 9315-9188

**\* 1. Quantas lojas o Sr(a), possui (incluindo a loja matriz)?**

- Uma loja
- Duas lojas
- Três lojas
- Quatro lojas
- Cinco ou mais lojas

**\* 2. Qual o tempo de permanência de sua empresa na Rede Associadas desde o ingresso?**

- Até 1 ano
- De 1 ano e até 2 anos
- De 2 anos e até 4 anos
- De 4 anos e até 6 anos
- Mais de 6 anos

**\* 3. A quanto tempo sua empresa já estava aberta antes de ingressar na rede?**

- Até 1 ano
- De 1 ano e até 2 anos
- De 2 anos e até 4 anos
- De 4 anos e até 6 anos
- Mais de 6 anos















