

Formação de Redes e Alianças Estratégicas

Ademir Antonio Ferreira (FEA/USP) adefer@usp.br

Carlos Alberto Guimarães Divino (PMA/UNIP) ca.divino@bol.com.br

Silvana Aparecida Martins Correa (PGEP/UNIP) martinssilvana@gmail.com

Resumo

Este trabalho procura analisar, através da realização de uma pesquisa exploratória, um modelo organizacional denominado Aliança Estratégica, mais especificamente se referindo ao Modelo de Gestão Associativista, aqui tratado sob a perspectiva da Estratégia de Negócios. Considera-se que a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs) encontra, nas redes de cooperação e nas alianças estratégicas que sejam capazes de desenvolver, uma rara oportunidade para garantir substância crítica em suas operações e atividades. Mais especificamente, para aquelas MPEs que operam em estruturas industriais de concorrência oligopolística a opção estratégica da participação numa Rede Associativista é uma forma relevante para se enfrentar um mercado ameaçador, e de oportunidades escassas e transitórias para empresas com desvantagens de tamanho. Ao final do artigo será apresentado, sucintamente, o caso da Rede Farmafort de farmácias, uma sociedade que opera sob contratos associativos de parceria comercial, na região de Sorocaba, São Paulo.

Palavras-Chave: Estratégia de Negócios; Alianças Estratégicas; Redes de Negócios

Abstract

This paper attempts to analyze an organizational model called the Strategic Alliance, specifically referring to the Model Management Associationism, here treated from the business strategy perspective. It is considered that the survival of micro and small enterprises (MEPs) are in the network of cooperation and strategic alliances that are capable of developing a rare opportunity to secure critical substance in its operations and activities. More specifically, for those MEPs who operate in industrial structures of oligopolistic competition the strategic option of participating in Associationism Network is a relevant way to face an important threatening market, plus few and transitional opportunities for companies with size disadvantage. At the end of the article will be presented, briefly, the Farmafort network of pharmacies case, a company that operates under a contract of partnership business associations in the Sorocaba town, in Sao Paulo State..

Keywords: Business Strategy, Strategic Alliances, Business Networks

Résumé

Ce travail analyse, moyennant la réalisation d'une recherche d'exploration, une forme d'alliance stratégique parmi organisations, plus spécifiquement le Modèle de Gestion Associativiste, ici traité sous la perspective de la stratégie de firmes. Pour que ces MPEs opèrent dans structures industrielles de la compétition oligopoliste, l'option stratégique de la participation dans un Réseaux Associativiste est une forme pertinente pour être en face d'un marché compétitif où les occasions sont rares et transitoires pour entreprises de petite taille. La recherche a été accomplie dans le Réseaux Farmafort de pharmacies, une société qui opère sous contrats associatifs d'association commerciale, dans la région de Sorocaba, São Paulo, et ramifications dans le pays entier. Ce réseau de pharmacies vient comme un paradigme d'alliance stratégique parmi compagnies qui ont adopté le modèle associativiste. Les résultats de cette association, présentés dans ce travail, suggèrent l'existence d'avantages tangibles pour tous les participants et la vraisemblable expansion du modèle associativiste pour les autres sections de l'activité.

Mots clés : Stratégie des firmes, alliances stratégiques; réseaux d'entreprises

1. As Sociedades Associativas: duas perspectivas

Após a Antigüidade, o espírito associativo nos negócios do mundo ocidental é encontrado já nos relatos sobre as caravanas de mercadores venezianos, conforme descrito no livro no “Il Milioni” - vertido para o português como o “Livro de Marco Polo”. Este livro é o registro da audaciosa viagem empreendida em 1275 pelos irmãos mercadores Nicolau e Maffeo Polo, acompanhados pelo filho do primeiro (Marco Polo), ao percorrerem sua jornada histórica ao longo da Rota da Seda, através da China até o extremo oriente.

Conjugando recursos e esforços, almejavam aqueles mercadores pioneiros buscar mercados, até então praticamente inexplorados, a serem servidos e utilizados economicamente e que ainda pudessem favorecer, devido ao limitado nível de uma concorrência incipiente, aquela condição estrutural de Monopólio e/ou Monopsônio (ou mesmo Quasi), capaz de permitir a obtenção de lucros extraordinários de longo prazo, tanto nos mercados regionais como nos locais.

Essas aventuras comerciais associativas também podem ser encontradas nas narrativas sobre o período econômico do século XVII, assim descrita Heilbroner, (1952-1996):

“Na Inglaterra, uma grande organização comercial, ‘The Merchant Adventurers Company’, elaborou os estatutos de uma Corporação; entre eles há regras para os Comerciantes Associados: nada de linguagem indecente, de briga entre irmãos, de jogos de baralho, de vigilantes cães de caça. Ninguém carrega trouxas horríveis pelas ruas. Sem dúvida, é uma estranha empresa de negócios, mais parece uma república fraternal”.

Conforme as classificou Max Weber (1921-72) séculos mais tarde, essas “associações economicamente orientadas” buscavam a abertura e conquista de novos mercados de consumo e de fornecedores. Inseridas num ambiente de comércio internacional crescente nas águas do oceano Atlântico, já por essa época tais ‘repúblicas fraternais’ encontravam-se sujeitas a uma estrutura comercial de maior competição do que aquela havida na era veneziana, embora fossem operadas num mercado expansionista. Assim, os comerciantes associados buscavam alcançar, através da cooperação mútua, a vantagem competitiva que uma posição estratégica, naquela concentrada estrutura oligopolística, poderia lhes proporcionar.

Desse modo, verifica-se aqui também, a ocorrência da ação empreendedora levada a efeito dentro de um sistema econômico de mercado, emoldurado por um ambiente “*laissez-faire*” e contemplado na perspectiva da livre-concorrência.

Numa outra perspectiva, com o advento da Revolução Industrial e a formação de uma indústria emergente na Europa e nos Estados Unidos, surge no fim do século XVIII e floresce ainda durante a primeira metade do século XIX, uma nova corrente econômica, chamada mais tarde por Karl Marx de “Socialismo Utópico”.

Conforme Hugon (1976), a Teoria do “Socialismo Espiritualista, chamado Utópico” apresenta duas características principais:

“uma espiritualista e não materialista estando (o socialismo) todo impregnado de justiça e de fraternidade”, uma visão cooperativista, com o objetivo de superar dificuldades através da ajuda mútua e a outra acepção, voluntarista e não determinista, confia esse socialismo no poder da razão para descobrir as falhas da organização econômica existente e os remédios conducentes a essa melhoria”.

Tal socialismo otimista, o qual evita o emprego da violência, tem como objetivo a transformação da realidade econômica e social através da ação dirigida pela vontade humana.

Da distinção entre três correntes principais do socialismo utópico, uma associacionista, outra industrialista e a corrente de trocas, este trabalho procura discutir aspectos relevantes à formação da primeira delas dentro do ambiente de negócios e da nossa realidade econômica. Em sua forma comum, esse Socialismo Associacionista, traduz as considerações da teoria biológica de Lamarck (1809), naturalista francês, para daí concluir que é possível “*transformar o homem através da influência de um novo meio-ambiente*”. Essa etiologia sociológica, que sugere a subordinação do indivíduo ao ambiente, conduz à lógica de que, associados, os indivíduos podem também transformar o ambiente a seu favor e aos seus objetivos.

Tendo sido o primeiro a usar a palavra “socialismo” para denominar sua doutrina Associacionista Liberal e sendo ele próprio um dos grandes nomes da teoria socialista utópica, Robert Owen (1813), um rico e influente industrial galês, tecendo críticas à livre concorrência capitalista, preconizava a forma organizacional da associação como uma maneira de se criar um novo sistema econômico e social, capaz de conduzir os mercados a um nível de menor competição e maior cooperação entre os agentes. Tratava-se de uma teia associacionista orientada à sobrevivência adaptativa através da transformação pro-ativa, provocada pela ação humana sobre o ambiente econômico e social.

Finalmente, no campo da Gestão Empresarial moderna, a Teoria Contingencial resgata aquela noção biológica *lamarckiana* de que, em resposta aos estímulos provocados pelo ambiente, os organismos transmudam a si próprios durante seus processos adaptativos. Estratégicamente, esse processo adaptativo pode ser pensado como a adequação da empresa ao correlacionar seus pontos fortes e fracos às oportunidades e ameaças reais ou potenciais percebidas no ambiente. Considera-se que tal alinhamento estratégico adequado é um caminho para conduzir as firmas ao sucesso organizacional sustentável. (Miles e Snow, 1984).

Assim, abstraída de sua carga socialista, a extensão desenvolvida por Owen sobre a teoria evolutiva de Lamarck se faz pertinente numa dimensão econômica e social, ao vislumbrar na forma da “associação em rede” uma força capaz de transformar o ambiente e de, até mesmo, criar um novo, construindo-o coletivamente pela expressão de um estado de ânimo “fraternal” entre os agentes associados.

2. As Sociedades Associativas

As Associações são entidades do direito privado que configuram uma pessoa jurídica composta pela associação de indivíduos ou grupos, com interesses comuns e objetivos definidos, não possuindo capital social.

Seu patrimônio é constituído pela contribuição dos associados, por doações, subvenções, etc. e se caracterizam por assumir a natureza jurídica de entidades empresariais, sem fins lucrativos, onde os seus associados deliberam livremente, numa reunião de duas ou mais pessoas, perseguindo a realização de objetivos comuns e podendo ter seus fins alterados pelos associados.

É freqüente a confusão entre dois diferentes tipos de negócios: a associação de empresas e a cooperativa. Todavia, são diferentes em sua essência, haja vista, serem as associações por definição legal, sociedades civis sem fins lucrativos, cujo objetivo é o de prestar serviços de interesse econômico, técnico, legal, cultural e político para seus associados, possuindo elas amparo legal na Constituição Federal (Artigo 5º) - Código Civil Brasileiro. Por outro lado, as Cooperativas são sociedades civis e comerciais, sem fins lucrativos e cujo objetivo é a prestação de serviços de interesse econômico e social aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo sua atividade produtiva. Estão contempladas as

cooperativas na Constituição Federal (Artigo 5º) - Código Civil Brasileiro, lei 5.764/71.

Na prática administrativa esses dois tipos de associação também apresentam uma diferença significativa: enquanto as cooperativas podem praticar qualquer ato comercial lícito, a associação de empresas sofre restrições e limitações para atividades mercantis.

O propósito deste trabalho é o de analisar um tipo de associação de empresas, voltada para a gestão de uma rede de negócios, cujos membros compõem uma aliança estratégica capaz de oferecer uma vantagem competitiva significativa, frente às grandes corporações concorrentes no ambiente em que atuam.

3. Alianças Estratégicas

Na área de estudos da Gestão dos Negócios Empresariais, a ênfase na busca de uma nova forma organizacional, que possa conduzir as empresas ao sucesso corporativo no longo prazo, tem confirmado a consolidação de um modelo distinguido como tendência, reflexo de sua já ampla utilização no mundo real das firmas desde o final dos anos 80 e que se denominou de Aliança Estratégica. Essa tendência foi corroborada por Drucker, ainda no final do século XX:

“Em dois terços dos casos, as Fusões e Aquisições são defensivas em sua natureza e ocorrem em indústrias no estágio de declínio. O futuro das firmas é algo bastante diferente: ele é feito de Alianças, um tópico sobre o qual poucas pessoas falam. (Peter Drucker, jornal Le Monde, France, 08/01/ 2000).

Ao lançar mão desses desenhos organizacionais, as empresas percebem um novo modo de fazer negócios, onde a cooperação ultrapassa o conflito subjacente entre fornecedores, clientes e até concorrentes. Esse tipo de parceria, a qual já vinha sendo estudada em Economia sob o conceito de Teoria dos Jogos, vem emergindo no desenho de uma forma organizacional mais flexível e capaz de se beneficiar do valor disperso a ser capturado na dimensão compartilhada e complementar do ambiente de tarefas.

Conforme Ferreira e Oliva (2007), *“a cooperação (entre empresas) está se tornando palavra-chave no vocabulário dos negócios e pode ser considerada questão de sobrevivência em alguns setores da economia”*. Tal consideração inclui o fenômeno da formação de parcerias e alianças entre organizações, tema deste artigo conceitual e exploratório.

Nesse campo da cooperação inter-empresas e de seus diversos modelos de organização, as alianças empresariais vêm se tornando uma alternativa que se impõe pela flexibilidade e desempenho, contando com uma ampla variedade de dispositivos estratégicos ao alcance do nível Corporativo, além de registrar inúmeras histórias de sucesso e excelência no mercado.

Este tipo de associação pode ser utilizado pelas firmas tanto para conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), como para adquirir novas competências e recursos, ou ainda, apenas para ganhar Dimensão Crítica.

Nesse campo da cooperação inter-empresarial e de seus diversos modelos, as Alianças Empresariais surgem como uma alternativa que se impõe pelos benefícios sinérgicos e custos decrescentes obtidos pelas economias de escopo, além de contar com um amplo leque de opções estratégicas ao alcance dos níveis Institucional e Intermediário da empresa, e ainda registrar inúmeras histórias de sucesso e excelência no mercado.

Tavares e Macedo-Soares (2003), definem as Alianças como *“qualquer forma de parceria entre empresas que envolva um compartilhamento de destinos comuns”*; ainda, segundo Gulati (1998), são: *“acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o*

compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços”, “de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos”.

As Alianças Estratégicas entre empresas, também denominadas pela literatura como Alianças Corporativas, ocorrem quando “seu objetivo está alinhado com o core business da empresa que a pratica, otimizando o seu desempenho e aumentando a sua vantagem competitiva.”

Este tipo de estratégia pode ser utilizado para conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), adquirir novos recursos e competências ou apenas para ganhar dimensão crítica.

As Alianças Estratégicas podem ser estabelecidas ou entre empresas concorrentes de uma mesma indústria (Estratégia no nível da Unidade de Negócio), ou entre aquelas firmas que produzem produtos ou serviços complementares (Estratégia no nível Corporativo).

Dentre as fontes de economia de escopo que motivam a participação de determinada empresa numa aliança estratégica, cita-se: explorar Economias de Escala ou reduzir Deseconomias de Escala., aprender com os competidores, gerenciar Incertezas e Riscos, compartilhar e reduzir custos o aproveitamento de sinergias comerciais e tecnológica, e outras.

Dentre os riscos potenciais incorridos pelas empresas que participam dessa estratégia de cooperação destaca-se, por exemplo, que a revelação e a partilha de seus recursos e de seu know how com os concorrentes pode ocorrer de forma assimétrica em seu desfavor. Ocorre também certa perda de autonomia estratégica.

Três são os tipos de alianças estratégicas: Aliança Patrimonial, Joint Venture e Aliança Não-Patrimonial.

A Aliança Patrimonial refere-se às chamadas Incorporações e Fusões, as quais ocorrem quando uma empresa realiza Investimentos no capital de seu sócio, ou ainda, quando ambas realizam tal investimento reciprocamente.

A Joint Venture é uma Aliança Corporativa na qual duas ou mais empresas independentes combinam seus recursos para atingir um objetivo específico e definido (Brigham e Houston, 1998), formando uma nova empresa independente na qual eles investem (Barney, 2002, [1997]).

Trata-se da formação de uma empresa conjunta, independente, de propriedade dos sócios na aliança, e que terá o propósito de explorar e desenvolver, compartilhadamente, mercados e/ou produtos específicos.

De uso já disseminado pelas empresas de todos os tamanhos e setores, essa forma de aliança vem conquistando novos usuários desde seu advento, na segunda metade da década de 1970.

Muitas são as histórias de sucesso e de excelência sustentada quando se verifica o desempenho de alianças formadas nos mais diversos campos dos negócios. Veja-se, por exemplo, o caso da empresa norte-americana Corning que já desenvolveu várias centenas de alianças estratégicas com numerosas firmas. Uma delas, a joint venture Dow Corning, em sociedade com a Dow Chemical, é citada pela revista Fortune em seu ranking anual das maiores empresas dos Estados Unidos, o “Fortune 500”.

No Brasil, na área Farmacêutica, em 1981 a empresa sueca Gambro AB estabeleceu uma joint venture com a empresa brasileira JP Indústria Farmacêutica, localizada em Ribeirão

Preto-SP, para a produção de filtros de diálise usados nas máquinas para tratamento de insuficiência renal crônica. A motivação para tal parceria decorreu em função de que a legislação brasileira concedia incentivos fiscais para a transferência de tecnologia dentro de um cronograma de nacionalização progressiva dos componentes importados usados na produção dos filtros de diálise.

Complementando, o terceiro tipo de Aliança é aquela Não Patrimonial, que se caracteriza pelo fato de que a cooperação entre as firmas é gerenciada, diretamente, através de Contratos, sem que haja cruzamento de participações patrimoniais ou mesmo a criação de uma nova firma independente.

Numa aliança não-patrimonial, as empresas parceiras concordam em trabalhar juntas para desenvolver a cooperação mútua em determinadas áreas, numa composição jurídica embasada em Contratos Formais.

No Brasil, destaca Romero (2004), as formas mais usuais de configuração dos acordos de cooperação, no âmbito daquilo que classificou como eixo produtivo, são as Terceirizações ou Outsourcing, as Redes de Cooperação, os Clusters Regionais e o Franchising; enquanto que, no eixo financeiro, destaca as Joint Ventures e as Fusões.

O Associativismo classifica-se dentro das alianças não-patrimoniais, e, segundo a tipologia de Romero, na categoria de Redes de Cooperação.

Em sendo as Alianças Estratégicas, elas próprias, uma forma de rede de negócios entre duas ou mais unidades, faz-se necessário melhor caracterizá-las; usando para isso o arcabouço da Teoria das Redes, procura-se agora melhor identificar o modelo de negócio em redes.

Segundo o dicionário Cambridge, o vocábulo “Network” refere-se à um amplo Sistema, consistindo de muitas partes similares que estão conectadas conjuntamente à fim de permitir movimento e comunicação entre ou ao longo delas, ou mesmo entre essas partes e um Centro de Controle. Ainda, de acordo com o dicionário Collins, traduz-se Network simplesmente como “Rede”.

Mance (1999, in Kwasnicka, 2007) considera que “cada Nó da rede representa uma unidade e que cada Fio é um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos Fluxos”. Mais especificamente, segundo Giglio (2007), “as Redes são Estruturadas pelos Relacionamentos”, sendo que as redes podem ser entendidas como “um conjunto de nós que conectam os atores”.

Sob o prisma das da Teoria das Redes, consideram Cook e Whitmeyer (1992) que “as relações entre atores sociais, ou seja, um grupo de atores ligados por um ou diversos tipos de relacionamentos, configura uma Estrutura Social ou de Redes”.

Numa extensão da análise acima e, buscando apoio no conceito sociológico de Objetos Sociais (Tichy, Tushman e Fombrun, 1979), pode ocorrer que sejam tais objetos tanto indivíduos bem como também grupos, organizações, empresas ou, aqui de especial interesse, um grupo associado de Farmácias Independentes atuando no comércio varejista local e de bairro; e, ainda mais especificamente, aquelas unidades de negócio do setor privado desenhadas sob a forma organizacional de rede de negócios e coordenadas por um modelo de gestão baseado na forma jurídica da Associação.

A teoria da Sociedade em Rede de Castells (1999) torna-se de especial interesse para a rede associativa ao salientar a importância do papel dos conteúdos informacionais na transformação da cultura entre os atores. Das quatro formas de relacionamentos sociais fluindo através da rede - relacionamentos de produção, consumo, poder e de experiência, esse último torna-se especialmente valioso para que se possa melhor entender a relação de

confiança entre os atores, a qual se fortalece à medida em que o tempo de parceria aumenta e a fidelidade aos princípios comuns se torna previsível. Sem dúvida, a questão das relações de experiência torna-se determinante para o sucesso da rede em sobreviver pelo longo prazo, já que é necessário a cultura de um 'état d'esprit' capaz de conduzir à união e confiança mútua entre seus associados.

Ressalte-se que o sistema de redes aqui relevante está contido no conceito de parcerias entre empresas, podendo ser caracterizado pelo que Grandori (1995) classifica como uma Rede Vertical, Assimétrica e Burocrática, possuindo a figura de um Agente Central (a Associação) e formalizada através de Contratos de Associação.

4. A Aliança Associativista

Como se sabe, à partir da primeira metade dos anos 90 o Brasil iniciou um processo histórico de maior inserção na economia global com a adoção do Plano Real de Estabilização Econômica implementado por uma dupla formada pelos então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso e o presidente do Banco Central, Pedro Malan.

Também, nesse período, uma drástica redução das alíquotas de importação do país intensificou a competição interna ao aumentar a concorrência advinda dos produtos importados.

Acompanhando tais contingências do ambiente econômico, emergiu - no escopo dos negócios da economia brasileira - um incisivo processo de mudança estrutural e a conseqüente adaptação dos sub-sistemas produtivos locais à esse contexto evolucionista, não estacionário, de forças competitivas em ação.

Pertencentes ao setor terciário da economia brasileira e envolvidas por um ambiente em rápida mudança, as pequenas empresas locais do ramo do comércio varejista viram-se frente à importantes questões estratégicas, tais como aquelas referentes à busca de uma alternativa que pudesse remediar seu baixo poder de mercado e a desvantagem sofrida devido ao pouco volume, implicando em deseconomias de escala.

Algumas boas respostas parecem ter sido encontradas através da adoção de novas formas organizacionais e de modelos emergentes de gestão em redes de cooperação.

Dentre as adaptações de sucesso vivenciadas pelas empresas destaca-se, daqui adiante, aquelas experiências corporificadas em regime jurídico de Associação e operando sob a forma organizacional de uma rede de negócios, sendo essas adaptações orientadas pelo modelo de gestão chamado "Associativista".

Segundo o Sebrae, "Associativismo ou ação associativa é qualquer iniciativa formal ou informal que reúna um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular o desenvolvimento técnico, profissional e social dos associados."

Por extensão, a Febrafar (Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias) considera que o objetivo do Associativismo é o de "superar dificuldades por meio da ajuda mútua, gerando benefícios econômicos, sociais e/ou políticos em prol do grupo", "haja vista que a união entre empresas que traçam objetivos comuns é uma poderosa ferramenta para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos".

De maneira geral, o tipo de negócio em rede chamado Associativista é um modelo de gestão aplicado por determinadas empresas visando à cooperação econômica mútua em áreas funcionais específicas, ou mesmo em planos gerais. Tal modelo utiliza um padrão de rede configurado em unidades de negócio independentes, sendo elas coordenadas por meio de um

controle ou comando central, a Associação, desenhado numa estrutura federativa altamente descentralizada por unidades associadas, autônomas e independentes.

No âmbito das MPEs (Micro e Pequenas Empresas), esse modelo associativista vem demonstrando bons resultados ao reduzir as ‘desvantagens estratégicas’ impostas à essas unidades de negócio pelo seu pequeno tamanho e poder de mercado. Essas associações, ao consolidar volumes e cristalizar oportunidades, vêm à provocar estímulos e causar acomodações no padrão de concorrência do mercado em que atuam, resultando em benefícios inéditos e inegáveis para as suas unidades associadas.

Percebe-se aqui ressurgir aquele ânimo próprio do “associacionismo voluntário”, expresso na ação econômica de cooperação entre um grupo de unidades produtivas independentes operando já agora, entretanto, sob a forma de uma rede de negócios privados.

Essas associações ainda orientam-se para a mudança do meio econômico, contudo, agora, com o objetivo de alterar a conformação da estrutura industrial em que operam e influir sobre as forças competitivas do mercado à favor de seus associados.

Na verdade, deve-se considerar também que as sociedades associativas, indo além, podem potencializar seu poder de mercado através da união de todos os seus capítulos sob a forma de uma única Federação de Associações, por exemplo.

Desse modo, tal consolidação sinérgica de recursos e capacidades faz ressaltar a evidência de que essas alianças estratégicas podem influenciar e até alterar o equilíbrio de preços e de quantidades em seu nicho de tarefas; algo impensável acaso fossem tomadas as ações isoladas e autóctones de cada uma das empresas, separadamente.

Enfim, as considerações ao ‘Modelo de Gestão Associativista’ referem-se à uma forma organizacional em rede, aplicada sobre a estrutura institucional de uma sociedade associativa, fluindo, os relacionamentos cooperativos, através de uma Aliança Estratégica Não-Patrimonial entre as empresas associadas.

5. A Indústria Farmacêutica no Brasil e a Rede Farmafort

Dentro da Indústria Farmacêutica no Brasil, o ramo do comércio varejista farmacêutico encontra-se premido entre o alto poder de barganha dos seus Fornecedores - grandes Laboratórios e Atacadistas – e, de outro lado, pelo seu baixo poder de barganha junto aos Compradores devido ao controle governamental sobre as margens de comercialização dos produtos farmacêuticos.

Acrescente-se à isso o fato de que a competição entre os concorrentes do ramo têm se tornado ainda mais acirrada desde o surgimento das grandes redes farmacêuticas corporativas, as quais conseguem compensar o limite de tetos impostos aos preços de venda, contrabalançando-os com uma diminuição em seus custos graças aos ganhos econômicos advindos de sua maior escala na compra, junto aos fornecedores; no que se refere ao seu maior volume de vendas, de outra maneira, obtém essas grandes corporações vantagens devido ao seu tamanho, tal como um maior índice de giro operacional, menor custo de crédito, etc.

É dentro desse contexto de fomento concorrencial que este trabalho apresenta agora, sucintamente, o problema da sobrevivência no mercado altamente competitivo das Pequenas Farmácias, enfrentando, elas, a sua notória Desvantagem de Custos.

Com matizes de concorrência oligopolística atomizada e formado por mais de 50 mil farmácias e drogarias - de acordo com o Conselho Federal de Farmácia, CFF - o Brasil é o quarto maior mercado no consumo de medicamentos dentro do cenário mundial, segundo o instituto IMS Health. Também é o país com o maior número proporcional de farmácias por

habitante do mundo.

A dimensão econômica desse mercado, segundo a Febrifar, representou em 2004 um volume consolidado de vendas, entre Indústria e Distribuidores, de R\$ 21,9 bilhões, sendo R\$ 18,6 bilhões (85%) para medicamentos, R\$ 2,4 bi (11%) para perfumaria e R\$ 900 milhões (4%) relativos à rubrica 'outros'.

A cadeia de suprimentos farmacêutica é composta pela indústria, distribuidor e varejo, sendo que as farmácias e drogarias são o principal canal de dispensação de remédios para a população brasileira.

O mercado concorrencial do setor varejista farmacêutico compõem-se entre as chamadas grandes corporações, unidades de Franquias, unidades independentes e unidades independentes associadas.

As farmácias independentes representam mais de 90% do total das farmácias brasileiras. A maioria não tem bandeira e apenas 6% atuam sob o modelo associativista de gestão empresarial.

Em 2004, o interior do estado de São Paulo possuía aproximadamente 8.800 farmácias e drogarias, faturando em conjunto um total de R\$ 3,5 bi.

6. Rede Farmafort

O fenômeno das redes associativistas de negócio no Brasil vem se intensificando desde a década de 80, tendo sido já disseminada a sua utilização por variados setores e ramos da economia.

No setor farmacêutico, a Rede Farmafort, formada em 1995, conta hoje com 32 farmácias independentes associadas e se constitui numa Aliança Estratégica entre micro e pequenas empresas privadas com atuação específica no comércio varejista farmacêutico local das cidades de Sorocaba e Região. Adotam, as farmácias vinculadas à Farmafort, uma forma organizacional em Rede Associada de Negócios, sendo coordenadas por um modelo de gestão associativista.

Conjugando o espírito comercial pela associação dos antigos venezianos e o comportamento colaborativo do associacionismo liberal - abstraído daí a carga socialista, as farmácias da rede procuram diminuir sua desvantagem de tamanho através de um poder de mercado compartilhado, só tornado possível graças à consolidação de seus volumes operacionais; tais forças cooperativas refletem, assim, uma antes impensada influência sobre o meio e a estrutura da indústria.

A decisão por uma Aliança Associativista implica na adoção de uma estratégia ativa de caráter defensivo, a qual busca ganhar dimensão crítica no mercado com o objetivo de reduzir sua desvantagem competitiva. A gestão estratégica é efetuada pela entidade Farmafort, num regime de participação democrática em que seus associados deliberam livremente em Assembleia Geral tendo, cada associado, direito a voto.

A forma da cooperação entre as empresas assume um caráter modular que seleciona determinadas áreas funcionais à serem compartilhadas. Pode-se destacar aqui: a área de compras, atuando através de uma Central de Compras; o sistema de operação de loja, introduzindo a adoção de um lay-out otimizado e construindo na mente dos associados o conceito de Loja; no sistema de vendas e marketing, através da valorização da Marca da Rede; com relação ao sistema de serviços ao cliente proporciona o cartão de benefícios compra. Nas áreas de apoio, os sistemas de informação emitem relatórios gerenciais e disponibilizam know-how e são oferecidos cursos de treinamento para os recursos humanos.

As vantagens declaradas da parceria incluem a troca de conhecimento e experiências, ganhos significativos na cultura empreendedora e na capacitação pessoal, maior poder de barganha e acesso a grandes fornecedores, fixação da marca, melhor atendimento ao cliente, ganhos significativos para toda a rede de valor, entre outros.

Com relação aos pontos fracos declarados pelos especialistas, em artigos publicados no site da Febrifar, destaca-se a questão da necessidade de controle da ansiedade por parte dos associados para que não considerem os resultados obtidos apenas sob a visão imediatista, mas que se disponham à participar de benefícios ainda maiores no longo prazo e assim contribuir para que a aliança saia de uma dimensão tática, de coalizão, para transformar-se num sucesso estratégico. Também apresentam-se como outros problemas: numa expressão da mentalidade individualista o oportunismo potencial nas ações das unidades associadas pode quebrar a integridade do grupo e até levar à exclusão de um associado; a falta de habilidade para decisão conjunta; a resistência às mudanças e o descumprimento das normas decididas por maioria de votos; as diferenças no volume de receitas entre os membros tornam a metodologia de rateio dos custos numa carga regressiva; a escassez dos recursos financeiros entre os associados pode causar um desgaste na imagem da Rede em função de que uma unidade não consiga acompanhar os investimentos necessários na valorização tanto da loja como da marca.

A grande desvantagem potencial está na possibilidade de dilapidação da confiança mútua entre as empresas associadas, a qual pode gerar perdas irreparáveis nas relações de experiência entre os atores dessa associação em rede, revertendo um processo estratégico de longo prazo.

Sobre as características da entidade Farmafort tratada como Organização-Matriz ou centro de comando de uma rede de negócios, sua estrutura federativamente descentralizada a qualifica como uma entidade Star Gatekeeper. Essa organização-matriz flui seus relacionamentos com as unidades de negócio autônomas e independentes através de uma rede Vertical (top down) com dois níveis, multilateral, burocrática e assimétrica.

Num segundo nível, da unidade de negócio, o resultado da aliança associativa foi considerado satisfatório pelo dirigente da Drogaria Amaral, uma associada da Rede Farmafort na cidade de Sorocaba. Cita ele, numa entrevista exploratória, o incremento das margens operacionais do negócio obtidos através da redução dos custos de transações administrativas tais como aquelas perdas ocasionadas pelo baixo poder de barganha da pequena farmácia. Além dos ganhos financeiros foi ressaltado também o benefício obtido com a eliminação do desgastante processo cotidiano da negociação com cada fornecedor, liberando o gestor para decisões operacionais voltadas à questão da qualidade, entre elas, a busca de um padrão de Loja com lay-out voltado para o auto-serviço, atendimento dedicado ao cliente, gestão financeira eficiente, melhor aproveitamento e tratamento das informações relevantes para o negócio, entre outras.

À partir de 2000 foi constituído um novo sistema de rede associativa, a 'Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias', a Febrifar. Atualmente, ela congrega 25 redes de farmácias independentes, incluindo a Rede Farmafort.

A Febrifar unifica uma rede com 2.500 lojas em quatorze estados espalhadas por mais de novecentos municípios brasileiros. A receita anual média de cada farmácia associada corresponde à R\$ 600 mil.

Desse modo, o sistema de governança da Rede Farmafort a posiciona num nível intermediário; uma sub-rede, abaixo da Febrifar e dominante sobre as suas farmácias associadas, como a Farmácia Amaral. Sob o ponto de vista da Febrifar, a Farmafort é um nó

em sua rede.

Sendo também uma sociedade civil sem fins lucrativos, regida por estatuto social e com o amparo legal na Constituição Federal e no artigo 5 do Código Civil brasileiro, a Febrifar tem como sua missão organizacional “promover a integração e o fortalecimento das Redes Associadas em todo o território nacional, visando o desenvolvimento sócio-econômico e a representação política de suas associadas”.

Reproduzindo a ação das associações regionais tomadas isoladamente, a Rede Febrifar atua num nível de representação institucional mais elevado e deixa os limites regionais para operar nacionalmente potencializando e incrementando assim os ganhos organizacionais advindos da maior escala, agora através da consolidação dos recursos e competências de suas associações afiliadas.

7. Considerações Finais

Virtualmente, com um poder de mercado que se amplia através da ação complementar com seus associados e desde 2000, também ampliando sua área de abrangência pela dimensão nacional, a Drogaria Amaral - pequeno estabelecimento varejista e um dos nós da Rede Farmafort - consegue atingir efetiva dimensão crítica de tamanho que é capaz de torná-la, a partir de um tímido comércio de vizinhança, num influente participante do mercado local.

Sintonizado com o senso “lamarckiano” revisto, a densidade da reação ao ambiente empreendida por essas organizações parceiras criou a condição para que unidas, transformassem seu meio econômico no mesmo compasso em que alteravam a cadeia de valores e a estrutura industrial em que suas operações estão inseridas. Assim, foi possível assumir destaque entre as organizações varejistas farmacêuticas líderes de seus municípios, exercendo influência significativa sobre a formação de preços nesses mercados locais.

Atualmente, vencida a etapa inicial das limitações naturais impostas pela deseconomia de escala e após o momento de criação e fixação da marca ‘Farmafort’ - hoje presente regionalmente em Sorocaba, Araçoiaba da Serra, Avaré, Ibiúna, Itapetininga, Itapeva, São Roque e Araçariçuama - a Aliança Estratégica Farmafort inseriu-se numa “Rede Estruturada Febrifar”, organização de controle federativo sob a qual se materializa um valioso recurso a ser compartilhado pelas federadas e as associadas: a extensa clientela perimetral composta por uma teia de 2.500 lojas em mais de 900 municípios de 14 Estados brasileiros. Uma atuação já agora nacional e articulada, distribuída entre as regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul do país, tanto da Rede Farmafort como também para a Drogaria Amaral tomada isoladamente.

Com efeito, retornando outra vez ao caso particular desse estabelecimento associado, sua cobertura de serviços disponibilizada atualmente aos clientes de balcão, se estende por todas as lojas da rede nacional estruturada pela Febrifar. Apenas como ilustração, no âmbito daqueles contratos de serviço formalizados pela Rede Febrifar com centenas de empresas-clientes conveniadas em todo o país, um funcionário de uma firma conveniada e residente em Sorocaba, poderá utilizar-se do Cartão de Convênio Empresarial Febrifar para efetuar suas compras da maneira usual, por exemplo, em Natal (RN) e ter o débito lançado como adiantamento em seu hollerith de pagamento. Inversamente, a drogaria sorocabana da Rede Farmafort resolve, por sua vez, os eventuais problemas logísticos de sua contraparte associada.

Num recente movimento estratégico, a Rede Farmafort - representando a Febrifar - acaba de lançar um Cartão de Crédito direcionado aos beneficiários aposentados do INSS, oferecendo os serviços comuns disponibilizados por esse produto financeiro, os quais incluem até mesmo um limite de crédito para saques em espécie nos bancos eletrônicos 24 hs.

No campo da gestão estratégica, conforme exposto anteriormente neste artigo, aquele sistema em rede de cooperação delimitado pela dimensão da Febrifar, especifica para cada

unidade associada, um modelo de estratégia ativa estável, de caráter defensivo. Muda-se de um paradigma instável de estratégia emergente para uma estratégia deliberada, o que deve implicar em menos incertezas e portanto, menor risco em relação aos “estados da natureza”.

Sob a abordagem da estratégia competitiva de Porter (1985), ao capturar uma oportunidade compartilhada no hiperespaço da complementaridade em seu ambiente de tarefas, a Rede Farmafort proporciona para suas unidades de negócio associadas um ganho na relação custo-benefício, ao diminuir o poder de barganha dos fornecedores, ao mesmo tempo em que contribui para o aumento do grau de satisfação de seus clientes.

Na estrutura industrial e geográfica das lojas associadas, esse fortalecimento da posição estratégica de cada unidade de negócio, traduz-se num patamar mais elevado de rentabilidade para os participantes e por outro lado, num maior volume de clientes potenciais.

Observando os componentes e características desse sistema estratificado por dois estágios de rede, capitaneados pela entidade federativa, pode-se perceber certa distinção entre os direcionadores da gestão estratégica de cada um dos três níveis organizacionais atuantes na estrutura: a Rede Febrifar, a sub-Rede Farmafort e as lojas associadas. É perceptível a diferenciação nas estratégias individuais em que se encontram empenhados esses três níveis orgânicos do sistema com suas duas malhas de rede hierarquizadas pelas associações federadas sobre as lojas associadas. Quando se analisa qual orientação direciona os esforços dos três tipos de atores, agora sob outra abordagem estratégica, percebem-se características marcantes.

Inicialmente, focando os estabelecimentos associados, pode-se verificar um viés para a execução da estratégia no nível funcional (Wright, Kroll e Parnell, 2000) e operacional desempenhada pela loja e dirigida no sentido de atingir e manter determinados padrões de eficiência e qualidade que ofereça aos clientes um auto-atendimento que os agrade.

Num nível estratégico das unidades de negócio (Barney, 2002) e de gerenciamento desse processo de integração horizontal, encontra-se a sub-rede Farmafort, tendo sua atenção voltada para a governança unificada das unidades operacionais de negócio, assumindo as preocupações táticas e mantendo seu foco na lucratividade das lojas. As unidades estratégicas respondem ao se pautar pelo mesmo comportamento comum.

Por último, como responsável pela condução da estratégia empresarial ou corporativa de todo o sistema, atuando num nível de decisões institucionais e com sua atenção dirigida ao aumento do valor econômico das unidades de negócio, atua a organização-matriz Febrifar.

Quando se considera as perspectivas para todo o sistema em rede do qual a Farmafort é um ator intermediário, faz-se notar que o desenvolvimento do processo de padronização das lojas (incluindo seus sistemas de controle operacionais e financeiros) pode conduzir à uma mimetização do modelo de franquias (franchising) de geração superior (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2005) no qual os proprietários das unidades associadas detêm um negócio, por assim dizer, “commoditizado”, com transparência facilmente verificável e portanto, de risco possível de ser avaliado tecnicamente.

Essa condição pode significar uma portabilidade que acrescenta liquidez ao patrimônio das firmas associadas, que podem então, se apropriarem de um ganho intangível no valor de seus investimentos e referentes à criação de um fundo de comércio - à semelhança dos *royalties* para os franqueamentos - mas que não precisou ser adquirido. Foi construído coletivamente e corresponde ao valor criado através do estado de ânimo cooperativo entre empreendedores capitalistas.

Por fim, conclui-se neste trabalho, que o fenômeno da Aliança Associativista no Brasil, derivado do conceito original da aliança estratégica e apesar de relativamente recente, já é mais do que uma simples experiência. Tornou-se hoje, uma real opção estratégica disseminada pelo mundo dos negócios.

Os inúmeros casos de sucesso e de uso longo por parte das empresas suportam essa emergência crescente no mercado, evidenciam a relevância do tema e devem garantir ao associativismo um maior espaço no estudo sobre as formas organizacionais das empresas brasileiras.

Com um poder de mercado compartilhado se ampliando para a dimensão nacional, a Drogaria Amaral, pequeno estabelecimento varejista e um dos nós da Rede Farmafort, atinge, virtualmente, uma tal dimensão crítica de tamanho que a torna uma influente jogadora do mercado local. Transforma seu meio econômico ao alterar a estrutura industrial em que opera e se destaca entre as empresas líderes numa perspectiva municipal, com influência significativa sobre a formação dos preços nesses mercados locais.

Conclui-se neste trabalho que o fenômeno da Aliança Associativista no Brasil, apesar de relativamente recente, já é mais do que uma simples experiência. Tornou-se hoje uma opção estratégica disseminada pelo mundo real dos negócios.

Inúmeros casos de sucesso e seu uso longo pelas empresas suportam essa emergência crescente no mercado e devem garantir ao associativismo um espaço no estudo das formas organizacionais das empresas brasileiras.

Referências

- AMATO, J. e OLAVE, M. *Redes de Cooperação Produtiva*. v.8, n.3, p.289-303. São Carlos: UFSCar, Revista Gestão & Produção, 2001.
- BANNOCK, Graham; BAXTER, R. E. & REES Ray. *The Penguin Dictionary of Economics*. 2 ed. London: Penguin Books, 1977.
- BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BRIGHAM, Eugene F. e HOUSTON, Joel L. *Fundamentals of Finance Management*. 8th edition. EUA The Dryden Press, 1998.
- CAMBRIDGE *International Dictionary of English*. Cambridge University Press, 1995.
- CASTELLS, Manuel. *Materials for an exploratory theory of the network society*. Berkeley: British Journal of Sociology, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *ADMINISTRAÇÃO Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.
- CIVITA, Victor *Tudo Dicionário Enciclopédico Ilustrado* São Paulo: Abril Cultural, 1977.
- DOWNES, J. e GOODMAN, J. *Dicionário de Termos Financeiros e de Investimentos*. terceira edição, São Paulo: Nobel, 1993.
- EBERS, M. e JARILLO, J.C. *The construction, forms and consequents of industry network*. *International Studies of Management & Organizations*, v.27, n.4, p.3-21, Olanda: Sharpe, 1998.
- EQUIPE DE PROFESSORES DA USP. *Manual de Economia*. 3 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.
- FERREIRA, Ademir A.; REIS; Ana Carla F.; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias - Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 1997.
- FERREIRA, Ademir A.; OLIVA, Fábio L. “Formação de Redes para o desenvolvimento tecnológico: uma experiência com empresas de base tecnológica”. In “Rede de Negócios – Tópicos em Estratégia”. BOAVENTURA, João M.G. Capítulo 13. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2007.
- GEM, Collins. *Dictionary Portuguese-English*. São Paulo: General Editor, 1979.
- GRANDORI, A. e SODA, G. *A relational approach to organization design*. *Industry and Innovation*, 13,2, p.151-172. jun, Milão: ABI/INFORM Global, 2006.
- GULATI, R. *Alliances and networks*. v.19, p.293-317. EUA: Strategic Management Network., 1998.

- GWARTNEY, J D. e STROUP, R. L. *Economics Private and Public Choice*. Orlando: The Dryden Press, 1995.
- HEILBRONER, R. *A história do Pensamento Econômico*. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.
- HOFFMAN, V.; MOLINA-MORALES, F.; MARTINEZ-FERNANDES, M. *Redes da empresas : Uma proposta de tipologia para sua classificação*. Congresso EnAnpad, 2004.
- HUGON, Paul. *Historia das Doutrinas Econômicas*. Décima terceira edição, São Paulo: Atlas, 1976.
- KWASNICKA, Eunice L., BOAVENTURA, João M.G. *Em direção à uma Teoria sobre Redes de Negócios*. In *Rede de Negócios – Tópicos em Estratégia*. Capítulo 1. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- MAXIMIANO, A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. segunda edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MILES R.E. e SNOW C.C. *Organizational Fit, from Fit, Failure and the Hall of Fame*; , vol.26, #3, p.p. 10-28. EUA: California Management Review, 1984.
- NOHRIA, Nitin. *Is a network perspective a useful way of studying organizations?* In NOHRIA, N.; ECLES, R. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Introduction, p.1-22. Boston: Harvard Business School, 1992, (texto impresso)
- PETERSON, Pamela, e P.; PETERSON, David R. *Company Performance and Measures of Value Added* EUA:. Research Foundation of the CFA, 1997.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. São Paulo: The Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. sétima edição Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- QUÉLIN, Bertrand. *Strategic Alliances*. Paris: HEC School of Management, 2006.
- ROMERO, A. *Desdobramentos e tendências atuais da reestruturação industrial*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.
- SELDON, Arthur e PENNANCE, F. G. *Dicionário de Economia*. Segunda edição, Rio de Janeiro: Bloch: 1975.
- SILVA, Ralph S. “*Redes sociais e organizacionais*”. In “*Rede de Negócios – Tópicos em Estratégia*”. BOAVENTURA, João M.G. Capítulo 2. 2007. Saint Paul Institute of Finance.
- Site da FEBRAFAR (www.febrifar.com.br)
- Site da FARMAFORT (www.farmafort.com.br)
- TACHIZAWA, T. e FREITAS A. *Estratégias de Negócios: lógica e estrutura do universo empresarial*. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 2004.
- TAVARES, Marcelo G. e MACEDO-SOARES, Diana. *Alianças e Redes Estratégicas*. v.10, n.19, p.293-312. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, 2003.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. *Social Networks analysis for organizations*. v.4, n.4, p.507-519. Academy of Management Review, 1979.
- VACONCELLOS, M. e GARCIA, M. *Fundamentos de Economia*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UNB, 1972.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2001.