

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas

Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas

**ALIANÇA COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR
VAREJISTA FARMACÊUTICO**

Bianca Bonassi Ribeiro

São Paulo

2006

Bianca Bonassi Ribeiro

**ALIANÇA COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR VAREJISTA
FARMACÊUTICO**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós - Graduação em Administração de
Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie, para a obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.**

Orientador: Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

São Paulo

2006

**Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fontelis**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

Dedico esta dissertação a todas as pessoas e organizações que, direta ou indiretamente, contribuíram para que ela se concretizasse.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me capacitar e permitir a realização deste mestrado.

Agradeço aos meus pais e irmãos por me apoiarem e me incentivarem.

Agradeço ao Luciano, meu esposo, pela paciência e disposição em sacrificar parte de nossos momentos juntos, em função do mestrado.

Agradeço ao professor Moisés Ari Zilber por me orientar no desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço a todas as organizações e pessoas que cooperaram no processo de coleta de dados, contribuindo para a construção do aprendizado.

Resumo

O presente estudo é uma pesquisa de caráter exploratório que se refere à possibilidade de farmácias e drogarias desenvolverem alianças, de maneira a alcançar vantagem competitiva sustentável na região de Bragança Paulista, interior do estado de São Paulo. O Brasil é o 8º país no mercado de medicamentos, onde 80% dos negócios do setor correspondem à venda de medicamentos, conforme estudo realizado pela Gerência Setorial de Comércio e Serviços do BNDES. Atualmente, existem em torno de 56.000 farmácias e drogarias que se encaixam em uma das seguintes estruturas: a) independentes; b) redes; c) associativismo (cooperativas); e d) franquias. O referencial teórico segue expondo o contexto, o conceito, o desenvolvimento e a sustentação da vantagem competitiva. Neste sentido, compuseram esta parte do referencial teórico Ansoff (1977), Porter (1986), Mintzberg (1994), Ohmae (1998), Hill e Jones (1998), Aaker (2001), Barney (2002) e Grant (2002). O referencial teórico também apresenta a aliança estratégica como alternativa para obtenção da vantagem competitiva; defendem esta idéia Hill e Jones (1998), Inkpen (2001), Thompson e Strickland (2001) e Barney (2002). O problema de pesquisa que orientou este estudo foi identificar qual a relação entre aliança estratégica e vantagem competitiva sustentável em farmácias e drogarias. Foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa com dez gestores de farmácias e drogarias nas cidades de Bragança Paulista e Atibaia. O objetivo geral foi o de verificar, por meio da opinião do varejista, se existe vantagem competitiva sustentável ao formar alianças estratégicas. Os dados coletados foram interpretados por meio da análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (1977). Verificou-se que as farmácias e drogarias pesquisadas utilizam sete tipos de alianças estratégicas (franquias, cooperativas, fornecedores exclusivos, convênios próprios, convênios terceirizados, alianças entre farmácias de manipulação e drogarias e por fim, alianças com outras farmácias e drogarias para compartilhar compras). Ao confrontar os dados coletados na pesquisa de campo com o referencial teórico levantado por este estudo, concluiu-se que formar alianças gera vantagem competitiva para o varejo farmacêutico estudado.

Palavras – chave: vantagem competitiva sustentável, alianças estratégicas e varejo farmacêutico.

Abstract

The present study is an exploratory research which refers to the possibility of pharmacies and drugstores establish a partnership in order to reach sustainable competitive advantage within the region of Bragança Paulista, São Paulo's countryside. Brazil is the 8th country in the medication market where 80% of the businesses correspond to the medication's selling, according to the study accomplished by the BNDES Sectorial Management of Commerce and Services. Nowadays, there are about 56.000 pharmacies and drugstores which fit in one of the following structures: a) independents; b) groups; c) co-operatives; and d) franchises. The theoretical reference follows explaining the context, the concept, the development and the sustainable competitive advantage. To this part of the research, the theoretical investigation was based on Ansoff (1977), Porter (1986), Mintzberg (1994), Ohmae (1998), Hill and Jones (1998), Aaker (2001), Barney (2002) and Grant (2002). The theoretical reference also presents the partnership strategy as an alternative to obtain the competitive advantage. To defend this idea the following theorists were consulted: Hill and Jones (1998), Inkpen (2001), Thompson and Strickland (2001) and Barney (2002). The research problem that guided this study was to identify the relation between the strategic partnership and the sustainable competitive advantage in pharmacies and drugstores. A quality fieldwork was conducted with ten pharmacies and drugstores managers in the cities of Bragança Paulista and Atibaia. The main purpose was to verify, through the retailers opinion, if there is a sustainable competitive advantage in forming strategic partnerships. The collected data was interpreted by the contents analysis developed by Bardin (1977). It was verified that the researched pharmacies and drugstores used seven types of strategic partnerships (franchises, co-operatives, exclusive supplier, own covenants, outsourced covenants, partnerships between manipulation pharmacies and drugstores and, at last, partnerships with other pharmacies and drugstores to share the purchase). When comparing the fieldwork collected data to the researched theoretical reference in the present study, it concludes that partnerships promote competitive advantage to the pharmaceutical retail studied.

Key – words: sustainable competitive advantage, strategic alliance and pharmaceutical retail.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema.....	13
1.2 Justificativas.....	13
1.3 Objetivos.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Vantagem competitiva sustentável.....	17
2.1.1 Contexto.....	17
2.1.2 Definição de vantagem competitiva sustentável.....	22
2.1.3 Desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva.....	29
2.2 Alianças estratégicas.....	36
2.2.1 Aliança estratégica como alternativa para obtenção da vantagem competitiva.....	37
2.2.2 Definição e características das alianças estratégicas.....	38
2.2.3 Vantagens da utilização de alianças.....	41
2.2.4 Desvantagens e dificuldades quanto à alianças estratégicas.....	45
3. SEGMENTO DO ESTUDO: O VAREJO FARMACÊUTICO.....	48
3.1 Conceituação e caracterização do varejo de farmácias e drogarias.....	48
3.2 A evolução do varejo farmacêutico no Brasil.....	51
3.3 Panorama atual do varejo farmacêutico no Brasil.....	53
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	58
4.1 Tipo de estudo.....	58
4.1.1 Abordagem de pesquisa qualitativa.....	59
4.2 População e amostra.....	60
4.3 Instrumento de pesquisa.....	62
5. COLETA DOS DADOS.....	67
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	70
6.1 Pré-análise.....	71
6.2 Exploração do material.....	72
6.3 Tratamento dos dados, inferência e interpretação.....	75
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
7.1 Limitações e sugestões para estudos futuros.....	90
7.2 Conclusão.....	91

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.....	102
APÊNDICE B – ÁGUA VIVA.....	103
APÊNDICE C – ALMADERMA.....	106
APÊNDICE D – DROGARIA ALIANÇA.....	111
APÊNDICE E – DROGARIA RENASCER.....	114
APÊNDICE F – DROGARIA SOL NASCENTE.....	116
APÊNDICE G – FARMA 9.....	119
APÊNDICE H – FARMA LÍDER.....	122
APÊNDICE I – FARMANOSSA.....	126
APÊNDICE J – NOSSA FARMA.....	129
APÊNDICE L – VICO FARMA.....	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – As cinco forças de Porter.....	20
Figura 2.2 – Construção genérica da vantagem competitiva.....	24
Figura 2.3 – Construção da vantagem competitiva.....	26
Figura 2.4 – Vantagem corporativa.....	28
Figura 2.5 – Construindo a vantagem competitiva sustentável.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critério de sustentabilidade da vantagem competitiva.....	36
Quadro 2 – Matriz de amarração.....	63
Quadro 3 – Categorização das respostas.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas da indústria farmacêutica	53
--	----

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O presente estudo se refere à possibilidade do varejo farmacêutico estabelecer alianças como base para alcançar vantagem competitiva sustentável na região de Bragança Paulista, interior do estado de São Paulo.

1.2 Justificativas

Na literatura tem-se que o impacto oriundo do macroambiente afeta a estrutura competitiva da empresa (HILL e JONES, 1998). Os quatro maiores fatores do macroambiente elencados por estes autores são: ambiente político e legal, ambiente tecnológico, ambiente demográfico e ambiente social. As influências são percebidas pela competição e esta, por sua vez, é envolta por cinco forças que condicionam as perspectivas do setor (HILL e JONES, 1998; BANERJEE, 1999; BESANKO e DRANOVE, 2004; WALKER, 2004). Para estes autores, uma organização inserida neste ambiente de competição precisa desenvolver mecanismos que gerem vantagem competitiva.

Para Bourgeois III, Duhaime e Stimpert (1999), a vantagem competitiva é uma série de fatores ou *capabilities* que permitem às empresas ter um desempenho superior em relação aos concorrentes. A vantagem competitiva é o objetivo do pensamento estratégico e deveria agir como elemento motivador para os gestores (WALKER, 2004). Ansoff (1977) já afirmava que a busca pela vantagem competitiva ocorre por meio da antecipação da empresa em relação às tendências e pode ser auxiliada pela classificação das oportunidades inerentes à organização.

Na visão de Collis e Montgomery (1997), as alianças podem ser úteis em suplementar a base de recursos, o que facilita o acesso de recursos e competências dos quais uma organização tenha carência. Assim, o surgimento de alianças é uma forma de complementar as estratégias das empresas e aumentar sua competitividade local e internacional (THOMPSON e STRICKLAND, 2001). Desta forma, as alianças estratégicas atuam como uma das alternativas para desenvolver a vantagem competitiva (BARNEY, 2002).

Autores como Porter (1999), Collis e Montgomery (1997), Thompson e Strickland (2001) e Walker (2004), dentre outros, citados no referencial teórico, também defendem alianças estratégicas como alternativa de sustentação da vantagem competitiva. Entretanto, foi encontrado também um autor, Inkpen (2001), cujo pensamento defende que raramente a estratégia de aliança atua como suporte para vantagem competitiva.

Embora mídias de massa não sejam consideradas fontes acadêmicas, cabe demonstrar algumas transformações e tendências surgidas no varejo farmacêutico, divulgadas por tais meios de comunicação. Estas informações servem apenas para situar a competitividade e expansão crescente que marcam o setor varejista farmacêutico no Brasil. Assim, reportagens veiculadas pela Revista Exame em 30 de setembro de 2002, 14 de outubro de 2003, 18 de agosto de 2005 e 26 de setembro de 2005 caracterizam o avanço e expansão do setor varejista farmacêutico. As matérias tratam da expansão rumo à periferia realizada pela Drogaria São Paulo. Também mencionam as técnicas utilizadas pela Droga Raia para fazer com que o cliente volte e repita as compras nesta rede. Discutem os novos modelos de loja (mega-lojas) e alianças com a indústria, estabelecidas pela rede Onofre, onde parte dos custos de uma mega-loja é arcada pelas indústrias. Quanto a alianças, a revista Exame também noticia o modelo acordado entre a Bayer e a rede de drogarias Pacheco, de maneira que a Bayer oferece

maiores descontos em seus medicamentos desde que seus produtos possam ser expostos nos pontos de venda em lugares estabelecidos por ela.

Na Revista Veja São Paulo de 10 de setembro de 2003, há a menção do grande sucesso das butiques de medicamentos que proporcionam diversos serviços aos clientes, não se atendo apenas à comercialização de produtos. Além destas matérias, a concorrência neste setor varejista foi destaque na Gazeta Mercantil em 22 de março de 2004. Em 05 de janeiro de 2003 a Folha de São Paulo discute os diversos formatos de farmácias e drogarias que surgiram como alternativa para driblar a concorrência.

Por outro lado, em estudo realizado pela Gerência Setorial de Comércio e Serviços do BNDES em março de 2001, foi mencionado que o Brasil é o 8º país no mercado de medicamentos, e 80% dos negócios no setor correspondem à venda de medicamentos. O departamento de economia da Febrafarma (Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica) destacou a evolução das vendas nominais em reais e dólares no período de 1997 a agosto de 2005. A variação em reais passou de 3,67% em 2000 para 17,88% em 2004. A Gerência Setorial de Comércio e Serviços do BNDES constatou também que o Brasil é o país com maior número de farmácias em todo o mundo, e por conta disto há uma enorme competitividade no setor. A última estatística realizada pelo Conselho Federal de Farmácia em 2003 verificou que havia 51.249 farmácias e drogarias no Brasil, além de 3.958 farmácias de manipulação e 931 farmácias homeopáticas. Este fato obriga as farmácias e drogarias a desenvolverem modelos de negócios que viabilizem uma vantagem competitiva. De acordo com as informações divulgadas no estudo da GSCS do BNDES, uma das práticas comuns realizadas por farmácias e drogarias é o surgimento de associativismo como alternativa para a concorrência e como forma para garantir custos menores.

Diante da realidade competitiva de um setor marcado pelo grande número de estabelecimentos como o varejo farmacêutico, e partindo das diversas possibilidades de alianças existentes, bem como a constante busca pela vantagem competitiva sustentável, apresenta-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento:

Qual a relação entre aliança estratégica e vantagem competitiva sustentável em farmácias e drogarias?

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo foi o de verificar, por meio da opinião do varejista, se existe vantagem competitiva sustentável ao formar alianças estratégicas com outras empresas.

Partindo deste propósito obteve-se outros objetivos específicos, que são definidos por:

- a) Verificar os tipos de alianças estratégicas praticadas pelo varejo farmacêutico.
- b) Identificar as vantagens e desvantagens para o varejista farmacêutico, ao estabelecer alianças estratégicas.
- c) Enumerar as mudanças ocorridas, partindo da situação anterior e posterior à implantação de algum tipo de aliança estratégica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do problema de pesquisa proposto, o referencial teórico foi desenvolvido em conceitos e autores em relação às variáveis vantagem competitiva sustentável e alianças estratégicas.

2.1 Vantagem competitiva sustentável

Em um primeiro momento este referencial teórico sobre vantagem competitiva sustentável leva em conta o conceito de estratégia no contexto da organização. É por meio dela que as empresas buscam alcançar a vantagem competitiva sustentável no mercado em que atuam.

2.1.1 Contexto

O pensamento estratégico envolve intuição e criatividade, sendo o resultado da integração de perspectivas e de uma visão articulada da organização para onde se quer chegar (MINTZBERG, 1994). Ainda na concepção deste mesmo autor, para que haja uma melhor formulação da estratégia é necessário estimular o aprendizado informal de maneira a gerar e possibilitar novas perspectivas e novas combinações estratégicas. Mintzberg (1994) ainda menciona que desta forma evita-se promover estratégias que são meras extrapolações do passado ou cópias de outras organizações. O benefício de uma administração estratégica é permitir que o sistema flua de forma mais efetiva e eficiente (CERTO *et al*, 2005).

Porter (1986), por sua vez, defende que a essência da formulação estratégica é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. A formulação da estratégia emerge de um contexto de

competição com diversos *players* onde atuam forças competitivas que vão além dos participantes (PORTER, 1999). Por esta razão, Ohmae (1998) afirma que a competição não pode estar à frente da estratégia. Para este autor, em primeiro lugar deve estar a atenção às necessidades do cliente. Na seqüência, a necessidade de repensar em organizar melhor o sistema de negócios e as estratégias da organização para que então se inicie o processo de competição.

A formulação estratégica representa o resultado por parte das organizações em considerar as forças da indústria e a competitividade (BADAL, 2005). Na concepção deste autor, as estratégias direcionam a empresa a alcançar níveis de sucesso. Badal (2005) ainda acrescenta que ao formular a estratégia, a organização precisa considerar aspectos e influências tanto externas quanto internas de modo que haja constante mudança e permite que a empresa permaneça competitiva. A competição direciona a racionalidade da estratégia, ou seja, a essência da estratégia está calcada na interdependência das bases para a competição, conforme já afirmara Banerjee (1999).

A competição é envolta por cinco forças que determinam as perspectivas do setor, caracterizam a análise da indústria e demonstram princípios econômicos relevantes a cada força (HILL e JONES, 1998, BANERJEE, 1999; BESANKO e DRANOVE, 2004; e WALKER, 2004). No que se refere à definição e atuação de cada força, os autores supra citados, assim como o que foi desenvolvido por Porter (1999), demonstram o mesmo ponto de vista nos seguintes aspectos:

- a) *Competição entre os atuais concorrentes* – também denominada por rivalidade interna, refere-se a todas as empresas que concorrem em um mercado específico, delimitado inclusive, por limites geográficos. Alguns aspectos tendem a aquecer ainda

mais a rivalidade entre concorrentes. São eles a grande quantidade de empresas em um mesmo mercado, estagnação ou declínio da indústria, excesso de capacidade, firmas operando com estruturas diferentes de custos, produtos sem diferencial, diferentes preços e condições de vendas e fortes barreiras de saída.

- b) *Ameaça de novos entrantes* – novos entrantes possibilitam a divisão da demanda de mercado e contribuem também para o declínio da concentração deste mercado. Para evitar a entrada de novos competidores as organizações podem desenvolver algumas barreiras a partir de: economias de escala, desenvolvimento de reputação (criar uma marca de valor), desenvolvimento de *know-how* tecnológico, acesso à matéria-prima, distribuição e localização, bem como, desenvolvimento de uma boa rede de contatos e proteção governamental.
- c) *Poder de barganha de compradores* – esta força se refere à habilidade de um cliente específico exercer grande influência nas condições de compra, de maneira a diminuir as margens de lucro das empresas vendedoras.
- d) *Poder de barganha de fornecedores* – esta força é análoga ao poder de barganha de clientes. Constitui o poder e não a importância que o fornecedor exerce em uma determinada indústria. É influenciado pelo volume de compras por parte do cliente, ou seja, quanto menor o volume comprado pelo cliente maior será o poder de barganha do fornecedor.
- e) *Entrada de produtos substitutos* – a possibilidade de surgirem produtos substitutos ou complementares influencia a estrutura da indústria. O surgimento destes produtos substitutos ou complementares pode ser evitado ou prolongado, melhorando-se o desempenho do produto, avaliando-se as características de valor e preço e também a elasticidade da demanda no que se refere ao preço praticado.

As cinco forças, assim como a maneira com que estão estruturadas e interligadas podem ser visualizadas na figura 2.1.

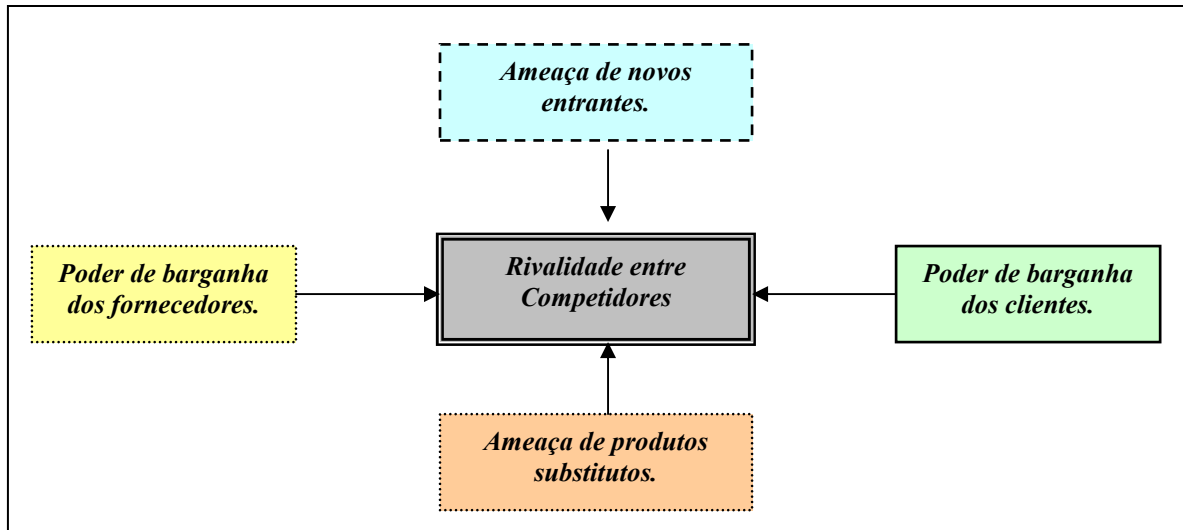


Figura 2.1 - As cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter, 1999, p. 28, Figura 1.1.

Besanko e Dranove (2004) além de considerarem o contexto de competição e influência das cinco forças, se contrapõem a Porter (1999), no sentido de que este último ignora as interações positivas exercidas pela competição entre concorrentes. A este tipo de interação Besanko e Dranove (2004) denominam *coopetition* a qual inclui: cooperação em termos tecnológicos que facilitam o crescimento da indústria, cooperação entre os competidores e seus fornecedores para melhorar a qualidade do produto, promoção da eficiência que possibilita a redução de custos.

Estudo realizado por Peteraf e Bergen (2003) revela que há uma distinção entre identificar o competidor e realizar uma análise entre competidores. Na concepção destas autoras a identificação de competidor é a sua classificação e categorização, com base em similaridades relevantes. Realizar uma análise entre competidores é estabelecer uma base a partir de

dimensões relevantes em termos de rivalidade (PETERAF e BERGEN, 2003). Esta distinção é caracterizada por estas autoras em dois estágios, a saber:

- *Primeiro estágio* – identificação de competidores, classificando os candidatos a partir das similaridades existentes em termos de vantagem comparativa quanto aos seus recursos e mercado atendido, ou seja, duas empresas servem ou têm a habilidade de servir um mesmo cliente? Esta é a pergunta que permeia este primeiro estágio. Esta é uma forma de avaliar os tipos de competição, os quais uma organização estará sujeita e está ligada ao segundo estágio.
- *Segundo estágio* - análise entre competidores - esta etapa é orientada a responder o quanto bem duas empresas servem um mesmo mercado e como suas *capabilities* são comparadas. Nesta fase é preciso estabelecer uma hierarquia das fraquezas do competidor, bem como uma equivalência de recursos que auxiliam verificar as forças e fraquezas inerentes à competição nos termos da comparação.

Para Porter (1986), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a indústria, esta análise possibilita elencar os pontos fortes e fracos em relação à indústria em questão. Este autor, considera estratégia competitiva, parte de uma ação defensiva ou ofensiva que gera uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Esta atitude, segundo Porter (1986) pode assumir as seguintes abordagens: a) *posicionamento* (conhecimento das capacidades da empresa e das causas de suas forças competitivas); b) *equilíbrio* (resultado do equilíbrio entre os fatores externos e internos que orientam a competição); c) *exploração da mudança* (antecipar-se e explorar os fatores de mudança).

Ainda no contexto de competição e análise da indústria, Banerjee (1999) revela que a intensidade da competição é diferente de acordo com o tipo de indústria a que uma empresa

pertence. Com base na análise da indústria, este autor ainda revela que a rivalidade e competição podem ser manifestadas de diversas maneiras, envolvendo aspectos quanto a preço, qualidade de produto, períodos de garantia, pós-vendas, dentre outros fatores.

Partindo das forças e análise da indústria, quando uma empresa possui um alto índice de lucro econômico comparado a outras organizações que competem em um mesmo mercado, ela apresenta uma vantagem competitiva (BESANKO e DRANOVE, 2004). No contexto do pensamento estratégico, a vantagem competitiva é o objetivo do pensamento estratégico. Esta, por sua vez, deveria agir como elemento motivador para os gestores (WALKER, 2004). Neste sentido, Ansoff (1977) já afirmara que a vantagem competitiva acrescenta uma nova dimensão à estratégia. Quando a estratégia corrente de uma organização é incongruente com suas competências, conseqüentemente o seu desempenho será inferior frente aos outros competidores, o que acarreta perda de vantagem competitiva (FARRELL, HITCHENS e MOFFAT, 1993).

2.1.2 Definição de vantagem competitiva

Na concepção de Ohmae (1982) existem quatro rotas que levam a uma vantagem competitiva estratégica. Elas partem de ações focadas na intensificação da diferenciação funcional, passam pelas iniciativas agressivas e pela exploração da relativa superioridade de uma organização, explorando a fraqueza do competidor, e finalizam com a maximização do benefício; enquanto que Bourgeois III, Duhaime e Stimpert (1999) mencionam que ela emerge de uma série de ponderações sobre a empresa, onde os gestores elaboram modelos mentais sobre decisões quanto à definição do negócio, a estratégia de negócios, as estratégias corporativas e sobre a estrutura organizacional. Ainda em termos de definição da vantagem competitiva, para Chen e

Hsieh (2005), a vantagem competitiva é obtida a partir da forma com que uma empresa estabelece sua estratégia com base em cada estágio do ciclo de vida organizacional.

Para Greenwald e Kahn (2005), uma organização consegue obter a vantagem competitiva quando ela não opera em um mercado sem barreiras, ou seja, quando a empresa desenvolve mecanismos que bloqueiam e limitam as ações de outros competidores. Conceito semelhante já havia sido desenvolvido por Hill e Jones (1998) quando sugeriram o bloqueio à entrada de novos competidores por meio do desenvolvimento de algumas barreiras, tais quais: lealdade à marca, vantagens absolutas de custos, economias de escala e regulamentações governamentais. As investidas estratégicas que geram vantagem competitiva são permeadas por diferentes tipos de ações por parte de uma organização, frente aos seus concorrentes (BARNEY, 2002).

Em um levantamento sobre o que os autores consideram como estratégias que auxiliam as organizações a obter a vantagem competitiva sustentável, encontrou-se:

- *Estratégia de diferenciação* – defendida por Porter (1986), Hill e Jones (1998), Aaker (2001), Grant (2002), Barney (2002), Serra, Torres e Torres (2002), Besanko e Dranove (2004). A definição desta estratégia se resume à maneira como uma empresa tende a ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos, junto a seus clientes. Este valor é percebido quando comparado ao que outros competidores oferecem nos moldes deste produto. É uma estratégia que procura criar diferença que afeta o valor percebido e envolve certas modificações quanto à propriedade dos produtos. Podem manifestar-se a partir de: a) mudanças nas características físicas do produto; b) tempo de lançamento do produto; c) localização

da empresa; d) reputação; ou outras mudanças que afetem a organização como um todo, de maneira que seja caracterizado como algo de valor e diferente pelos clientes.

- *Estratégia de liderança de custos* – também mencionada por Porter (1986), Hill e Jones (1998), Aaker (2001), Grant (2002), Barney (2002), Serra, Torres e Torres (2002), Besanko e Dranove (2004). As ações desta estratégia possuem o foco central em reduzir os custos econômicos de uma firma a valores menores que seus competidores. A base para a liderança de custos está em conseguir economias de escala em termos de produção, marketing, distribuição, serviços ou outras funções que envolvam a empresa. À medida em que o volume de produção aumenta, o custo unitário tende a diminuir.

Ainda sobre ações que geram a vantagem competitiva sustentável, Hill e Jones (1998) ressaltam a importância de aspectos inerentes à eficiência, qualidade, inovação e receptividade de clientes. A partir desta atuação conjunta surge a vantagem competitiva em termos de diferenciação ou custos baixos (figura 2.2).

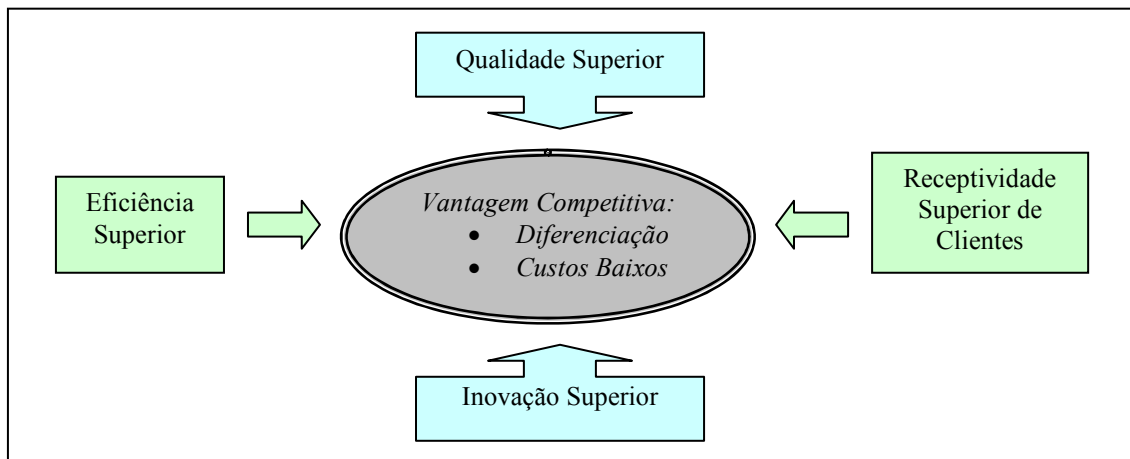


Figura 2.2 - Construção genérica da vantagem competitiva.
Fonte: Adaptado de Hill e Jones, 1998, p. 113, Figura 4.3.

A explicação da construção da vantagem competitiva genérica, para Hill e Jones (1998), transcorre da seguinte forma:

- A eficiência é mensurada a partir da maximização dos recursos que entram, com os que saem da empresa.
- A qualidade atua como um elemento que pode gerar um aumento de lucratividade.
- A inovação é definida como qualquer fator novo em relação à operação ou ao produto.
- A receptividade de clientes trata da habilidade em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.

Para que haja a vantagem competitiva é necessário à empresa possuir foco e enfoque onde são estabelecidos os objetivos da organização (SERRA, TORRES e TORRES, 2002). Manter o foco permite que o esforço e as ações de uma empresa estejam condizentes com sua estratégia. Conforme já havia sido descrito por Ohmae (1982), manter o foco nos fatores-chave permite conhecer o mercado, identificar as diferenças entre os ganhadores e perdedores e conseqüentemente construir a relativa superioridade. A perda de energia e foco também acarreta a limitação do desempenho, o que se reflete na atuação da empresa como um todo (BADAL, 2005). Desta forma, anteriormente tanto Ansoff (1977) quanto Aaker (2001) já haviam afirmado ser fundamental à uma empresa desenvolver a pró-atividade através da busca pela antecipação às mudanças, de maneira a criar condições que afetam e influenciam a indústria.

Um outro fator relevante na obtenção da vantagem competitiva está atrelado à busca pela sinergia definida por Porter (1999). Ela ocorre quando cada unidade de negócio age favorecendo a diversidade integrada que, conseqüentemente, acarreta aumento de valor para o cliente. Este autor afirma que a sinergia da estratégia é um companheiro natural da vantagem

competitiva, e ambos devem ser compatíveis, e atuar um como o prolongamento do outro. Faz-se necessário também que haja sinergia entre os objetivos, as diversas atividades e as políticas funcionais da organização. Por esta razão, é possível à empresa definir o posicionamento estratégico e criar valor perante os seus clientes. Ansoff (1977) já afirmara que a ausência de sinergia é uma situação em que a vantagem conseguida torna-se pequena e pode afetar os objetivos de longo prazo.

No que compete a criar valor, Besanko e Dranove (2004) defendem que esta iniciativa se baseia em possuir uma posição benéfica em relação aos outros competidores e possuir melhores custos que os mesmos, a partir da sinergia obtida pela organização. Estes dois fatores associados a uma economia de mercado favorável geram uma melhor lucratividade econômica. Esta estrutura é representada pela figura 2.3.

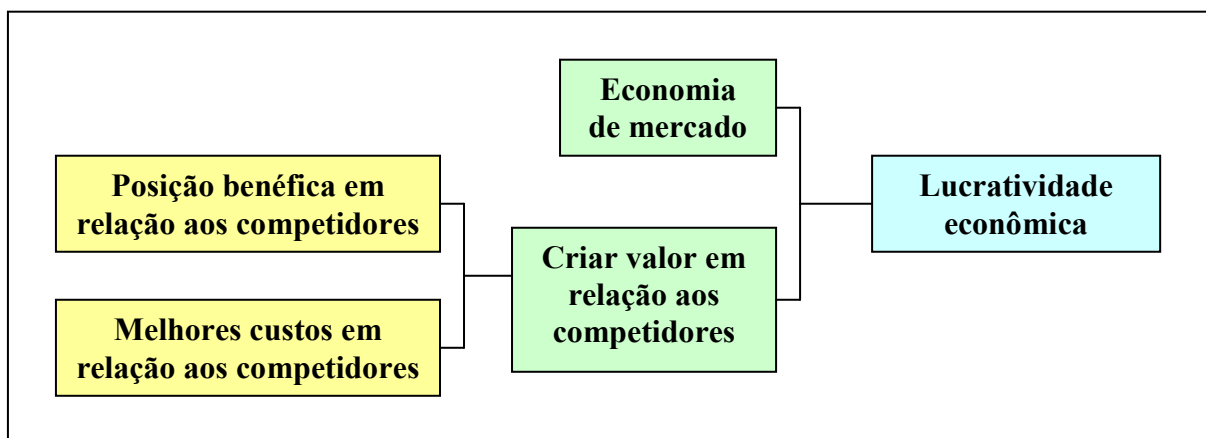


Figura 2.3 - Construção da vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Besanko e Dranove, 2004, p. 389, Figura 12.2

Valor, no que se refere à competitividade, é definido por Porter (1989) como sendo o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que a empresa oferece; enquanto que para Lawson (2002), adicionar valor está relacionado em quão bem uma organização consegue combinar seus produtos e serviços com as necessidades e escolhas dos clientes. Valor, para Walker (2004), significa oferecer algo aos clientes de maneira que outras

organizações não consigam imitar. Na visão de Vasconcelos e Brito (2004), a capacidade de apropriação do valor criado pela organização é um dos componentes da vantagem competitiva.

Ainda no contexto que envolve criar valor em relação aos competidores, Porter (1989) já descrevia que a cadeia de valores de uma organização seria baseada em seu conjunto de atividades. Compartilhando a visão de Porter (1989), estão Collis e Montgomery (1997), Walker (2004) e Besanko e Dranove (2004) quando afirmam que a vantagem competitiva somente é obtida quando há a transformação das atividades de uma empresa em valor para os seus clientes.

Conforme Porter (1989), a cadeia de valores engloba a margem e as atividades de valor que compreendem questões físicas e tecnológicas, no que tange ao desenvolvimento do produto. O posicionamento de uma empresa condiciona as atividades a serem desempenhadas e suas inter-relações (PORTER, 1999). Sendo assim, as atividades de valor dividem-se em dois grandes grupos:

- *Atividades primárias* – para Porter (1989), envolve criação física, venda, transferência para o comprador e pós-venda (logística interna e externa, operações, marketing e vendas, e serviço); enquanto que Hill e Jones (1998) enquadram neste grupo ações voltadas para pesquisa e desenvolvimento.
- *Atividades de apoio* – tanto Porter (1989) quanto Hill e Jones (1998) são unânimes em afirmar que as atividades de apoio proporcionam o suporte para as atividades primárias e a si próprias, englobando aquisição de materiais, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra- estrutura da empresa.

A vantagem competitiva, partindo das atividades de valor e através de seus recursos, resulta em melhores produtos e/ou redução de custos (COLLIS e MONTGOMERY, 1997). Para estes autores a consequência deste fato é o surgimento da vantagem corporativa (figura 2.4) e criação de valor ao longo do tempo, tornando-a consistente e forte no mercado.

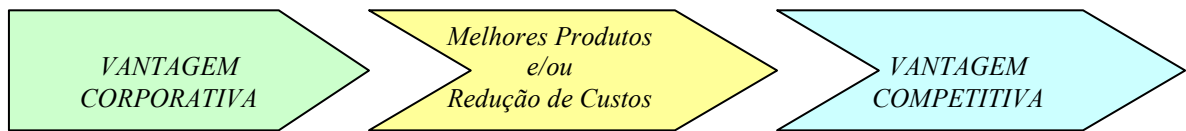


Figura 2.4 - Vantagem corporativa.

Fonte: Adaptado de Collis e Montgomery, 1997, p. 173, Figura 7-3.

A vantagem competitiva emerge de um desempenho superior adotando um modelo de barganha em que se considera o valor para o comprador como medida principal (VASCONCELOS e BRITO, 2004). Estes mesmos autores ainda demonstram que a vantagem competitiva está atrelada a uma visão baseada em recursos (RBV), em que o desempenho da empresa pode criar valor econômico e este, por sua vez, deve ser difícil de imitar.

Um dos fatores essenciais para a vantagem competitiva se refere à velocidade com que a estrutura organizacional opera e muda perante o mercado (THOMPSON, 2001; GRANT, 2002). Este último autor, por sua vez, afirma que a velocidade pode ser manifesta das seguintes maneiras:

- ❑ Através do tempo de desenvolvimento de produto;
- ❑ Por meio das entregas de fornecedores (possível implantação de *just-in-time*);
- ❑ Utilizando a tecnologia da informação;
- ❑ Agilizando a reposição de estoques nos distribuidores e varejistas; e outras atividades que possam ter seu tempo de execução reduzido.

Ansoff (1977) afirma que a construção da vantagem competitiva ocorre quando a empresa se antecipa às novas tendências e este processo pode ser auxiliado pela classificação das oportunidades inerentes à organização. Entretanto, Farrell, Hitchens e Moffat (1993) ressaltam que competência não é sinônimo de vantagem competitiva e sim um dos elementos para se obtê-la. Para Conner e Prahalad (1996) a flexibilidade de uma organização pode resultar em um efeito positivo, incorporando o aprendizado e melhor aproveitando as oportunidades.

2.1.3 Desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva

Para defender a vantagem competitiva da erosão das forças da indústria, a empresa necessita criar mecanismos de isolamento (WALKER, 2004). Neste sentido Bourgeois III, Duhaime e Stimpert (1999) já haviam desenvolvido mecanismos de isolamento a partir do desempenho da organização ao longo dos anos, caracterizado-se da seguinte forma: a) pelo resultado financeiro; b) pela participação de mercado; c) pela percepção dos clientes quanto à qualidade; e d) pela reputação de uma organização. Estes mesmos autores defendem que se trata de um conceito multidimensional que também atesta a saúde da organização.

Ainda quanto às formas de medir o desempenho de uma empresa, pode-se apresentar as seguintes alternativas encontradas em levantamento efetuado para efeito deste estudo:

- Guthrie, Spell e Nyanori (2002) consideram que práticas de trabalho de alto envolvimento, em termos de mão-de-obra, estão associadas positivamente ao desempenho da empresa e garantem a competitividade.
- Na visão de Chen e Hsieh (2005) o desempenho de uma organização pode ser mensurado com base no comprometimento dos colaboradores.

- Vorhies e Morgan (2005) consideram as competências internas como delimitadores e indicadores do desempenho da firma.

Uma vez que existem diversas medidas de desempenho, Vasconcelos e Brito (2004) acreditam que uma organização está sujeita a uma série de influências concomitantes que afetam o seu desempenho. Por esta razão é importante criar condições para que a vantagem competitiva adquirida possa se sustentar ao longo do tempo.

A vantagem competitiva se sustenta por meio da construção das camadas em termos de solução dos problemas incorridos, mudança de comprometimento e competição pautados na colaboração (HAMEL e PRAHALAD, 1989). Estes mesmos autores se valem de um contexto onde a competição é global e a vantagem está em arcar com a menor quantidade possível de riscos. Desta forma, a vantagem competitiva sustentável depende da forma como a empresa compete, das bases para a competição e também onde e com quem a empresa compete (AAKER, 2001). Para o mesmo autor existem, ainda, características adicionais à vantagem competitiva sustentável, as quais devem ser:

- *Substancial* – tudo o que a empresa puder fazer de maneira a alicerçar a diferença competitiva junto aos outros concorrentes.
- *Sustentável* – procura da neutralização ou superação de recursos e competências em uma indústria.
- *Alinhada* – onde os atributos devem estar ligados ao posicionamento, competências e recursos que asseguram a confiabilidade.

A sustentação da vantagem competitiva também depende de cooperação e certa autonomia no que se refere ao gerenciamento das inter-relações entre as diversas unidades de negócios

(PITTS e LEI, 2003). Para estes autores, esta ação se reflete em termos de como está o alinhamento estratégico e gerenciamento da mudança estratégica, de maneira a contribuir com o aprendizado organizacional contínuo. Ainda neste mesmo contexto, Hill e Jones (1998) asseguram que a sustentação da vantagem competitiva paira em saber aproveitar e acompanhar as mudanças de maneira a promover o desenvolvimento e aprendizado contínuo da organização. Eles também demonstram a importância em superar a inércia mediante as condições de mudança, utilizando práticas de *benchmarking*.

Através do *benchmarking* é possível captar as melhores práticas desenvolvidas por outras organizações, o que proporciona idéias e sugestões que contribuem para a redução de custos e aumento da eficiência (THOMPSON, 2001). A teoria do *benchmarking* se fundamenta quando as competências de marketing são associadas com um desempenho superior da organização, tornando-se parâmetro para outras empresas (VORHIES e MORGAN, 2005).

Na concepção de Grant (1999) a vantagem competitiva é alicerçada pelos recursos e *capabilities* da organização, de maneira a condicionar a estratégia da empresa. Este autor revela a importância em proporcionar um remodelamento e desenvolvimento, de maneira que a vantagem competitiva ocupe posição central dentro das empresas. Ainda neste mesmo pensamento, Besanko e Dranove (2004) definem *capabilities* como as atividades que uma organização consegue realizar melhor do que os outros competidores, havendo um maior aproveitamento dos recursos. Peteraf (1993) já acreditava que a formulação da estratégia estava pautada na identificação das competências e recursos que uma organização possui e que as mesmas devem ser distintas ou superiores às de seus concorrentes. Este autor afirmou que identificar como tais recursos e competências são aproveitados e combinados, é o que torna a vantagem competitiva sustentável.

É fundamental para a organização que seja feito um levantamento dos recursos que gerem a vantagem competitiva em cada unidade de negócios (COLLIS e MONTGOMERY, 1997). Os recursos, de acordo com Hill e Jones (1998), podem ser divididos em recursos tangíveis (propriedades - terras e prédios, plantas e equipamentos) e intangíveis (nomes de marcas, reputação, patentes, *know-how* tecnológico e de marketing). Ainda para estes mesmos autores, são tais aspectos que dão corpo às estratégias e, estas por sua vez, fundamentam as *capabilities*, tornando-se um ciclo que se repete. A vantagem competitiva depende dos recursos e das *capabilities* de uma empresa, pois eles condicionam o tipo e a quantidade de valor que a organização pode oferecer (AAKER, 2001).

Walker (2004) também desenvolve seu conceito de sustentabilidade da vantagem competitiva baseado em recursos e *capabilities*, e para ele existem apenas dois elementos que sustentam a vantagem competitiva: a) posicionar a linha de produtos mais efetiva do que os concorrentes, e b) defender as bases da posição de mercado contra os rivais (figura 2.5).

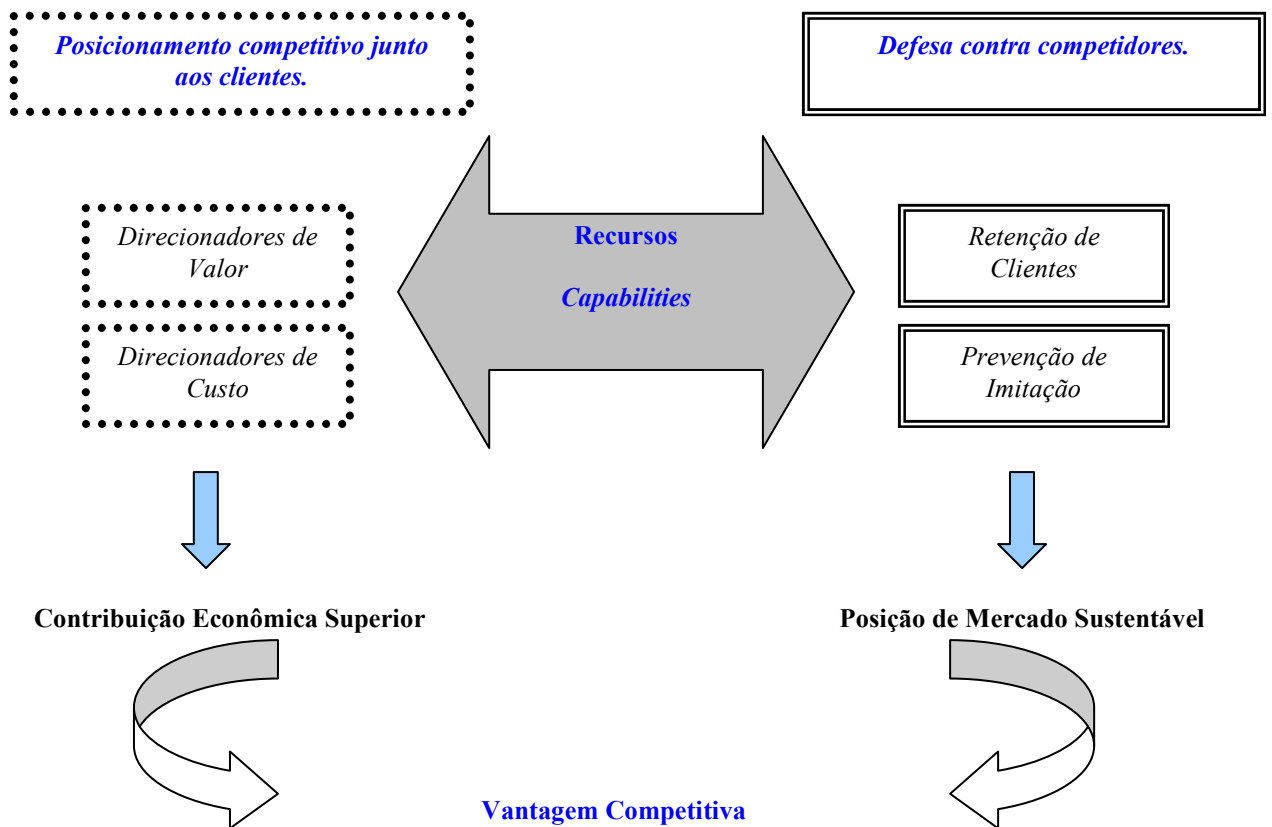


Figura 2.5 - Construindo a vantagem competitiva sustentável.
Fonte: Adaptado de Walker, 2004, p 19, fig. 2.1.

Na visão de Peteraf (1993), para sustentar a vantagem competitiva, uma empresa deve estar alicerçada em quatro pilares fundamentais, a saber:

- *Heterogeneity* (heterogeneidade) – fundamentado na visão baseada em recursos (RBV), onde os níveis de eficiência produtivos de uma empresa podem ser superiores a outra, e esta superioridade de recursos e *capabilities*, provavelmente resultará em maior rentabilidade.
- *Ex post limits to competition* – preservar a heterogeneidade; esta condição precisa ser relativamente durável e valiosa. Isto significa ganhar uma posição superior e de maior lucratividade, garantindo a dificuldade de imitar e substituir esta posição conquistada pela empresa; uma das alternativas viáveis a esta situação é desenvolver mecanismos de isolamento.

- *Imperfect Mobility* – recursos que atendem a uma necessidade específica de uma empresa e não podem ser negociados; ou até mesmo o custo envolvido na obtenção de tais recursos por outras firmas atinja patamares muito elevados, o que não compensem sua negociação.
- *Ex ante limits to competition* – estabelecer uma posição superior ante os recursos, ou seja, ter prioridade de forma a desenvolver a condição caracterizada pela mobilidade imperfeita (*Imperfect Mobility*).

Portanto, sustentar uma posição privilegiada em termos de vantagem competitiva esbarra em questões que devem ser comparadas junto aos competidores (DIERICKX e COLL, 1989). Na concepção destes mesmos autores, esta preocupação se refere a uma empresa conseguir desenvolver as seguintes condições:

- a) Acumular ativos (*accumulation of assets stocks*) – uma vez que conseguido um recurso de valor, não permitir que o mesmo seja desenvolvido ou adquirido por outras organizações. Alguns exemplos citados por estes autores são reputação e *expertise* tecnológica.
- b) Sustentar a posição privilegiada quanto aos ativos (*sustainability of privileged asset positions*) – desenvolver mecanismos de forma que os outros competidores tenham dificuldade em imitar, acumular e substituir tais recursos. Algumas das formas de minimizar a imitação destes recursos é valer – se de:
 - Deseconomias de compressão do tempo (*time compression diseconomies*) – considerar o tempo como fator para sustentar a vantagem; diferença entre desenvolver e copiar.
 - Eficiência dos recursos em massa (*asset mass efficiencies*) – sustentar a vantagem de conseguir adquirir altos níveis de um determinado recurso.

- Interconexão dos ativos (*interconnectedness of assets stocks*) – criar uma interligação entre os diferentes ativos, de maneira que os processos da organização sejam cada vez mais complexos e exijam *know-how* para desenvolvê-los.
- Erosão de ativos (*assets erosion*) – evitar que os ativos se tornem obsoletos e entrem em decadência.
- Ambigüidade causal (*causal ambiguity*) – embora tenha sido defendido o acúmulo de recursos, para alguns tipos de empresa, esta não é a melhor alternativa. Assim, é importante adequá-lo ao tipo de indústria a que a organização pertence.

Ainda no contexto abordado por Dierickx e Coll (1989), em termos de sustentar uma posição privilegiada quanto aos ativos, estes autores enfatizam que a sua substituição (*substitution assets stocks*) é um dos maiores cuidados que uma empresa deve ter, pois pode acarretar perda de vantagem à medida que outros competidores ofereçam algo novo e diferente aos seus clientes.

Grant (2002) também afirma que a sustentabilidade da vantagem competitiva está atrelada em não permitir que tal vantagem seja imitada. Seguindo o conceito deste autor, a imitação acontece somente se houver as seguintes condições dentro de uma empresa:

- Identificação por parte do imitador com a estratégia que leva à vantagem competitiva;
- Incentivo, quando o imitador acreditar que terá melhores resultados caso copie ou desenvolva a vantagem competitiva;
- O imitador conseguir diagnosticar as características que levam à vantagem competitiva da empresa em questão; e

- Possibilidade de aquisição dos recursos e competências necessárias para que seja imitada a estratégia que gera a vantagem competitiva.

No sentido de uma organização medir e avaliar a natureza assimétrica de um produto ou serviço com vantagem competitiva em relação a seu valor, raridade, dificuldade em imitar, e possibilidade de ser substituído, Bourgeois III, Duhaime e Stimpert (1999) desenvolveram a nomenclatura exposta no quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Critério de sustentabilidade da vantagem competitiva

RECURSOS				Implicações Competitivas
Valor	Raridade	Dificuldade em Imitar	Sem Substitutos	
Não	----- --	----- --	----- --	<i>Desvantagem Competitiva</i>
Sim	Não	----- --	----- --	<i>Paridade Competitiva</i>
Sim	Sim	Não	----- --	<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>
Sim	Sim	Sim	Não	<i>Paridade Competitiva</i>
Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>

Fonte: Adaptado de Bourgeois III, Duhaime e Stimpert., 1999, p. 61, quadro 3.2.

Diante das condições definidas por esses autores, apenas as organizações que conseguirem desenvolver algo que tenha valor, seja raro, difícil de imitar e sem substitutos, podem ser consideradas como detentoras de vantagem competitiva sustentável.

2.2 Alianças estratégicas

Conforme exposto a seguir, alianças estratégicas desenvolvidas pelas organizações podem atuar com um dos fatores que geram a vantagem competitiva sustentável.

2.2.1 Aliança estratégica como alternativa para obtenção da vantagem competitiva

A extensão da vantagem competitiva pode ser obtida não só a partir das estratégias corporativas, como também das estratégias globais e através das alianças estratégicas (PITTS e LEI, 2003). Na visão de Thompson e Strickland (2001) as alianças, além de contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, atuam como única alternativa para conseguir recursos e habilidades valiosos que não poderiam ter sido alcançados por uma empresa isoladamente.

Um outro autor que também defende a formação de alianças como alternativa para o desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável é Barney (2002), que acredita que as alianças estratégicas possibilitam às empresas desenvolver cooperação e também ter condições de operar múltiplas formas de negócios, simultaneamente. Neste mesmo contexto, Jackson e Nelson (2004) avaliam que as alianças emergem pelos mais variados propósitos e nas mais diferentes configurações, contribuindo para um melhor desempenho e lucratividade da organização, de maneira a auxiliar na obtenção e desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável.

Na visão de Hill e Jones (1998) as alianças são, dentro da estratégia corporativa, uma alternativa para a diversificação. À medida que duas ou mais empresas se aliam há uma complementaridade estratégica (INKPEN, 2001). Aaker (2001) já afirmava que esta condição faz com que as organizações potencializem suas forças de maneira que possam alcançar metas estratégicas.

Para Ratten (2004) a aliança pode gerar uma vantagem competitiva desde que os envolvidos tenham uma inclinação para o aprendizado que ela proporciona, permitindo adaptações e mudanças contínuas.

Para que haja vantagem competitiva a partir de uma aliança, os envolvidos devem conseguir gerenciar o risco que rege o retorno do negócio (BARNEY, 2002). Para tanto, este autor explica que a aliança deve, assim como outras estratégias, ser difícil de imitar, rara no mercado em que compete e indisponível de substitutos. Aaker (2001) já defendia a possibilidade de uma aliança ser bem planejada para que haja benefício mútuo e contínuo entre as partes de modo que assim alcance a vantagem competitiva. Este autor ainda listou alguns fatores que auxiliam no sucesso da aliança: administração das diferenças, flexibilidade, capacidade para mudanças e ganhos concomitante dos envolvidos.

2.2.2 Definição e características das alianças estratégicas

O conceito de alianças tem sido utilizado por empresas ao longo dos últimos trinta anos (RUGMAN e WRIGHT, 2001). Até a década de 80 *joint ventures* era sinônimo de alianças, mas com o surgimento de novas configurações, denominam-se alianças os diversos tipos de acordos colaborativos desenvolvidos por duas ou mais organizações (INKPEN, 2001).

Basicamente estes acordos existem para que haja um compartilhamento de custos, riscos, estruturas e benefícios associados a oportunidades de negócios (HILL e JONES, 1998; INKPEN, 2001; BUZÁDY, 2005). Pitts e Lei (2003) definem alianças como ligações e parcerias entre companhias que pretendem agilizar a obtenção de objetivos econômicos, de forma mais eficiente do que poderiam fazer isoladamente. Ojode (2004) entende aliança como

o arranjo cooperativo entre organizações, para que haja melhor fluxo na utilização dos recursos e/ou estrutura de governança partilhada por empresas autônomas, de forma a alcançar objetivos comuns.

Jackson e Nelson (2004), por outro lado, preocuparam-se em demonstrar que as alianças se manifestam de diferentes formas, considerando a adaptação dos interesses comuns às novas tendências de mercado, e visando impulsionar os investimentos. Foram encontradas na literatura levantada e analisada diferentes estruturas e configurações que resultam em alianças estratégicas, e estas por sua vez estão listadas a seguir:

- a) *Joint Ventures* – criação de uma empresa a partir da sociedade entre duas ou mais organizações, objetivando atender interesses comuns. Alternativa freqüente para atuação em outros países (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; HILL e JONES, 1998; INKPEN, 2001; AAKER, 2001; RUGMAN e WRIGHT, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; GRANT, 2002; BARNEY, 2002; PITTS e LEI, 2003; FITZPATRICK e DILULLO, 2005; BUZÁDY, 2005; PRATER e GHOSH, 2005).
- b) *Acordos de licenciamento* – acordo formal firmado entre organizações concedendo o direito de utilizar a marca, a venda de produtos ou uma tecnologia criada e desenvolvida por uma das partes (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; BARNEY, 2002; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; BUZÁDY, 2005).
- c) *Parcerias entre empresas não rivais ou empresas que competem entre si* – de maneira a garantir melhor eficiência nos processos operacionais, ambas obtêm vantagem e benefício com o resultado da aliança (PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; BUZÁDY, 2005).
- d) *Projetos de desenvolvimento de produtos* (INKPEN, 2001; BARNEY, 2002;; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; BUZÁDY, 2005).

- e) *Compartilhamento de compras e/ou produção* – empresas que se juntam para ganhar maior poder frente aos fornecedores ao compartilhar compras, ou ganhar escala e reduzir custos ao compartilhar a produção (INKPEN, 2001; BARNEY, 2002; COSTA, 2003; BUZÁDY, 2005; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005).
- f) *Operações logísticas* – alianças envolvendo o processo de distribuição e transporte (RATTEN, 2004; BUZÁDY, 2005).
- g) *Terceirização ou sub-contratação* – acordos entre duas ou mais empresas para execução de certas atividades inerentes ao processo e operacionalização de uma empresa (PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; FITZPATRICK e DILULLO, 2005).
- h) *Aquisições* – compra de uma empresa por outra organização (COSTA, 2003; BUZÁDY, 2005).
- i) *Franquias* – sistema de expansão baseado no pagamento de *royalty* ao franqueador por parte do franqueado (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; COSTA, 2003; JACOBSEN, 2004; BUZÁDY, 2005).

Uma outra configuração em termos de alianças estratégicas é exposta por Ojode (2004), denominada aliança horizontal. Na concepção deste autor, a aliança horizontal é marcada pelos acordos entre empresas ainda que elas concorram entre si em um mesmo mercado, proporcionando o mútuo aumento de competitividade. Ojode (2004) ressalta que esta estratégia permite às empresas uma influência maior na indústria e o melhor acesso aos recursos.

Em relação às alianças estratégicas, Thompson e Strickland (2001) afirmam que esta estratégia faz com que as *capabilities* da organização fiquem mais vulneráveis aos competidores devido à maior proximidade entre eles. Esses autores consideram fundamental à

empresa, manter e desenvolver suas próprias *capabilities* em áreas estratégicas de maneira a garantir sua vantagem competitiva.

No que se refere às características elementares das alianças estratégicas três são citadas por Inkpen (2001): a) os parceiros se mantêm independentes, subsequente à formação da aliança; b) as alianças possuem a característica de interdependência mútua e uma parte é vulnerável à outra; e c) uma vez que os parceiros permanecem independentes, há uma incerteza quanto ao que uma parte espera da outra. O autor ainda revela que a mensuração do desempenho em uma aliança é muito difícil de ser avaliada e ela poderia ser medida a partir da criação de valor para cada um dos participantes.

Costa (2003) acrescenta outro fator que também influencia o desempenho baseado nas alianças e que está vinculado à compatibilidade entre os parceiros. Esta compatibilidade foi abordada por Inkpen (2001) que a defende a partir de perspectivas organizacionais, estratégicas, culturais e de práticas administrativas dos participantes da aliança.

Em seguida pelos subitens 2.2.3 e 2.2.4 são descritos respectivamente as vantagens e desvantagens da formação de alianças.

2.2.3 Vantagens da utilização de alianças

Antes de adentrar nas vantagens das alianças faz-se necessário uma breve explanação no sentido de verificar as principais razões que impulsionaram seu surgimento e conseqüente benefício deste tipo de estratégia.

O surgimento de alianças é uma forma de complementar as estratégias das empresas e aumentar sua competitividade local e internacionalmente (THOMPSON e STRICKLAND, 2001). Na opinião destes autores esta alternativa passou a ser uma necessidade de sobrevivência frente a um mercado cada vez mais globalizado.

Para Pitts e Lei (2003), toda empresa que pretende estabelecer estratégias de alianças precisa realizar um balanço entre cooperação e competição, ponderando sobre os custos de coordenação, os custos de aprendizado, bem como os custos da inflexibilidade para decidir se tal estratégia vale a pena ou não. Ao considerar a aliança, uma organização precisa ter em mente que sobre esta ação pairam tanto benefícios quanto riscos (PITTS e LEI, 2003). Outro aspecto importante a ser avaliado pelas empresas participantes está em verificar que as diferenças entre tais firmas não devem ser confundidas com incompatibilidades entre as mesmas (COSTA, 2003). Este mesmo autor ainda menciona a importância em avaliar se as instituições que formarão a aliança possuem compatibilidade quanto a princípios, valores, *modus operandi* e demais estratégias, para que não haja divergências discrepantes e perda de competitividade.

As alianças servem como uma opção para agregar valor às atividades de um negócio (INKPEN, 2001; JACKSON e NELSON, 2004; WALKER, 2004). Muitas das empresas que adotam a estratégia de alianças assumem que esta é uma alternativa mais eficiente e flexível do que a atuação individual (COSTA, 2003). Este mesmo autor ainda revela que a atuação em conjunto pode gerar valor não só para os clientes como também para as próprias partes envolvidas aproveitando a sinergia em comum. Ojode (2004) ressalta que a viabilidade de uma aliança se justifica desde que haja não só a criação de valor, como também o compartilhar de recursos e minimização de riscos.

Um outro aspecto sobre as vantagens de uma aliança estratégica foi pontuado por Inkpen (2001), como a possibilidade de desenvolverem uma plataforma para o aprendizado organizacional, de forma que este processo em si sirva como o alicerce da evolução de uma aliança. Para este mesmo autor, o aprender sobre o parceiro é uma forma de dar suporte à aliança e também criar valor para as organizações. As alianças auxiliam no processo de aprendizado e troca de informações ao longo da cadeia de suprimentos, propiciando uma melhor dinâmica e gerenciamento entre as diversas empresas envolvidas (RATTEN, 2004). Ainda no contexto de colaboração entre empresa e seus fornecedores, desenvolver acordos colaborativos pode gerar um aumento na margem de lucros (NORDIN, 2004; JACKSON e NELSON, 2004).

As alianças permitem às organizações um rápido e acelerado crescimento, proporcionam maior velocidade de mercado, além de compartilhar custos e riscos inerentes ao tipo de mercado em que atuam ou pretendem atuar, e permitem às empresas operar múltiplas alternativas de negócios concomitantemente (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; GRANT, 2002; BARNEY, 2002; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; BOOTH, FINLEY e MCCREDIE, 2005; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005; PRATER e GHOSH, 2005). Entretanto, os mesmos autores revelam que poucas empresas têm utilizado ferramentas que monitoram as atividades das alianças e conseqüentemente o retorno dos investimentos. Na visão de Walker (2004) estas ferramentas proporcionariam algum controle sobre certas dimensões do negócio, como suprimentos e co-investimentos.

Em âmbito varejista, Lowson (2002) acredita que as alianças entre varejistas e fornecedores contribuem para uma melhor dinâmica no fluxo do compartilhamento de informações.

MacGregor e Vrazalic (2005) defendem que a estratégia de alianças gera um efeito positivo para as pequenas empresas, porém dependem dos fatores organizacionais: tamanho do negócio, foco de mercado e setor em que a empresa está inserida.

As principais vantagens que condicionam sua implementação, encontradas na literatura estudada, estão resumidas na seqüência:

- Transferência e desenvolvimento de tecnologia – as alianças proporcionam um incentivo e aprimoramento em tecnologias (AAKER,2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; INKPEN, 2001; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; WALKER, 2004; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005).
- Acesso de mercado – as alianças auxiliam na expansão, principalmente em termos geográficos (AAKER, 2001; BARNEY, 2002; PITTS e LEI, 2003; WALKER, 2004; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005).
- Geração de economias de escala – a partir de grandes volumes produzidos e comercializados (GRANT, 2002; AAKER,2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; INKPEN, 2001; BARNEY, 2002).
- Influência na estrutura da indústria – permite a separação de competidores em *clustes* e afetam toda a estrutura da indústria (COSTA, 2003; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; JACKSON e NELSON, 2004).

Collis e Montgomery (1997) afirmam que as alianças podem ser úteis em suplementar os recursos, ganhando acesso em ativos e competências dos quais a empresa tenha falta. As alianças existem para satisfazer ao menos um dos quatro propósitos listados por Rugman e Wright (2001): a) fortalecer um negócio existente; b) introduzir os produtos de uma empresa em novos mercados; c) obter produtos que podem ser comercializados em mercados

existentes; e/ou d) diversificar em novos negócios. Complementando esta visão, Aaker (2001) cita esta estratégia como alternativa para superar barreiras comerciais, atuar como complementação de uma linha de produtos para atender a nichos específicos de mercado, possibilitar o uso de excesso de capacidade, como também ter acesso a um nome ou relação com os clientes.

2.2.4 Desvantagens e dificuldades quanto a alianças estratégicas

Embora Grant (2002) enumere algumas vantagens em relação às alianças, na visão desse autor, elas são passíveis de utilização somente quando há a intenção de cruzar as fronteiras do país de origem de uma firma. Para ele, desta forma, existe um compartilhamento de conhecimento de mercado e distribuição com companhias locais. Este autor ainda ressalta três fatores-chave que condicionam a aliança: a) intenção estratégica dos parceiros; b) contribuição apropriada; e c) receptividade por parte das empresas parceiras.

As alianças, na visão de Inkpen (2001), embora apresentem vantagens, raramente atuam como suporte para vantagem competitiva. Este autor ainda ressalta que, em um estudo por ele realizado, verificou que cerca de 50% das alianças se encontravam instáveis. A mesma pesquisa revelou que mesmo as alianças bem sucedidas terão um fim e as principais razões que condicionam a separação são: inflexibilidade de gestão, quebra de confiança, problemas com a troca de informações, conflitos entre as partes, perda de continuidade de gestão e expectativas diferentes de cada participante.

Embora Thompson e Strickland (2001) defendam as alianças e parcerias como uma alternativa para a vantagem competitiva, eles listam algumas razões que acabam por gerar o

rompimento da parceria: a) divergência de objetivos e prioridades; b) inabilidade de trabalhar bem em conjunto; e c) surgimento de tecnologias mais atraentes.

Mesmo havendo uma posição favorável a alianças estratégicas pela maioria dos autores pesquisados, grande parte deles sempre menciona as principais desvantagens que permeiam este tipo de estratégia. Estas, por sua vez, servem de base para os principais cuidados que as organizações devem ter ao estabelecer uma aliança estratégica. Tais desvantagens estão resumidas a seguir:

- ❑ Diminuição de controle – o processo decisório conta com mais envolvidos e menor poder de cada um, aumentando a dificuldade de estabelecer objetivos comuns (PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; WALKER, 2004).
- ❑ Inflexibilidade estratégica – o direcionamento estratégico se torna mais lento e engessado (COSTA, 2003; WALKER, 2004).
- ❑ Enfraquecimento da identidade organizacional – a construção da identidade está baseada no consistente controle sobre o desempenho da empresa. A partir do momento em que há um outro envolvido, a identidade de ambos tende a se fundir, prevalecendo a mais forte (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).
- ❑ Perda de competências internas e conhecimento intelectual – o compartilhamento de formas de atuação pode gerar a transferência de um conhecimento para outra empresa e acarretar desvantagens futuras (HILL e JONES, 1998; FITZPATRICK e DILULLO, 2005).
- ❑ Crescimento de incompatibilidades entre parceiros – ao longo do tempo é possível que as empresas se tornem muito diferentes e desenvolvam objetivos e estratégias distintas (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; PITTS e LEI, 2003).

- Questões antitruste – as alianças, especialmente entre concorrentes, sofrem com as questões antitruste. O governo tenta evitar o surgimento de competidores dominantes em uma indústria (WALKER, 2004).

3. SEGMENTO DO ESTUDO: O VAREJO FARMACÊUTICO

O terceiro capítulo deste estudo discorre sobre a estrutura do mercado em que varejistas farmacêuticos competem. Em um primeiro momento há a caracterização das farmácias e drogarias como empresas varejistas. São abordados os principais conceitos que fundamentam o varejo, bem como a evolução das farmácias e drogarias no Brasil, desde sua implantação.

3.1 Conceituação e caracterização do varejo de farmácias e drogarias

O varejista é definido pelas diversas atividades que caracterizam a venda de bens e serviços, de forma a atender as necessidades do consumidor final (BERMAN e EVANS, 1998, LEVY e WEITZ, 2000 e PARENTE, 2000). Kotler e Armstrong (2003) completam o conceito de varejo expondo que a comercialização dos produtos deve ser para uso pessoal e não empresarial.

O varejo é o estágio final do processo de distribuição (BERMAN e EVANS, 1998). Este fato já havia sido constatado por Rachman (1973) que discorreu que por ser o elo final da cadeia é influenciado por fatores controláveis como bens e serviços, distribuição física e comunicação, e os fatores incontroláveis; como consumidor, concorrência, condições econômicas, legislação, dentre outros.

Conforme Levy e Weitz (2000), o varejo tem a necessidade de agregar valor aos produtos comercializados. Estes autores enumeram as quatro funções básicas para que isso ocorra:

- Oferta de grande variedade de bens e serviços – proporcionar aos consumidores produtos de diversos fabricantes, ainda que sejam similares;

- Extração de pequenas quantidades de grandes lotes – varejistas compram mercadorias em grandes quantidades e as fracionam para que o cliente possa adquirir somente o quanto lhe é necessário;
- Manutenção de estoques – os varejistas mantêm estoques de forma a atender o consumidor final, evitando que este, por sua vez, armazene produtos em grandes quantidades em casa;
- Fornecimento de serviços – são ações prestadas pelo varejo de maneira a facilitar a compra e o uso dos produtos.

Na visão de Robinson, Robinson e Matthews (1957), uma das dificuldades na operação de um varejo está nos serviços que ele oferece. Estes autores afirmam que a extensão dos serviços oferecidos é influenciada pelo tipo e tamanho do varejo, e pela localização e concorrência do setor. Ainda no mesmo raciocínio dos autores, os principais serviços de conveniência oferecidos por um varejo são: entrega em domicílio, facilidades de crédito, estacionamento, descontos especiais para determinados clientes, informações gratuitas, sanitários, balanças, dentre outros.

A importância do serviço prestado ao consumidor pelo varejista merece considerável atenção, pois está intimamente relacionada às expectativas e percepção do cliente (WALTERS e HANRAHAN, 2000). Estes autores ainda ressaltam que a base da satisfação ou insatisfação do consumidor está atrelada à percepção do valor quanto ao serviço entregue ao cliente. O serviço é definido como uma ação que cria benefícios a clientes através de uma mudança desejada, e o benefício é a vantagem que se obtém a partir do desempenho dessa ação (LOVELOCK e WRIGHT, 2003). Estes autores ainda classificam os serviços considerando o

grau de tangibilidade ou intangibilidade, o processo de serviço, lugar e o tempo de entrega do serviço, a natureza da relação com os clientes e o equilíbrio entre oferta e demanda.

Um outro aspecto condizente ao varejo se refere à localização do estabelecimento. A localização da loja pode atrair um grande número de compradores e deve ser conveniente ao tipo de cliente que se pretende atingir (ROBINSON, ROBINSON e MATTHEWS, 1957). Para estes autores há três fatores que influenciam a escolha das áreas de compras: a) poder de compra dos clientes; b) aspectos inerentes aos custos e operações da instalação física em determinada região; e c) competição. Estes autores ainda demonstram que, através do estudo da localização de um varejo, é possível estimar o volume de vendas potencial da região, as atitudes e os hábitos de compras dos consumidores, e avaliar os fatores físicos que podem afetar o negócio.

Para Lovelock e Wright (2003) as cercanias físicas ajudam a moldar sensações e reações adequadas nos clientes. Na visão de Kotler e Armstrong (2003) a localização é fundamental e influencia a capacidade em atrair clientes.

Alguns fatores afetam a atratividade da localização das áreas de comércio. Berman e Evans (1998) afirmam que a área de negócios é influenciada pelas características demográficas e sócio-econômicas dos consumidores em derredor. Dados demográficos, clima de negócios e concorrência são fundamentais no processo decisório de escolha (LEVY e WEITZ, 2000). Em função da larga escala de lugares para instalar um varejo, ao escolher a localização é necessário que se avalie questões quanto à geografia do local, ao marketing e aos hábitos de consumo inerentes ao tipo de varejo. (DAVIES e WARD, 2002).

Para Levy e Weitz (2000) as drogarias são empresas pertencentes ao varejo da indústria farmacêutica e se enquadram na classificação de lojas de produtos diferenciados. Na visão destes autores, as drogarias são lojas que concentram produtos ligados a saúde e cuidados pessoais; e em função da concorrência, estes estabelecimentos estão fornecendo novos serviços, ampliando o *mix* de produtos e o tamanho de suas lojas.

3.2 A evolução do varejo farmacêutico no Brasil

A Gazeta Mercantil desenvolve periodicamente um panorama setorial específico sobre farmácias e drogarias. Este estudo discorre sobre informações quanto à evolução das farmácias e drogarias no Brasil, até dados sobre a situação atual. Algumas das informações divulgadas por este estudo estão descritas nos parágrafos a seguir.

O varejo farmacêutico é caracterizado por uma crescente evolução que deu origem às configurações existentes nos dias atuais. Até a década de 40, a maioria dos medicamentos comercializados no Brasil era oriunda basicamente da Europa e dos Estados Unidos. As poucas fórmulas fabricadas no país eram produzidas em laboratórios situados no interior das farmácias, isto porque não havia indústria farmacêutica no Brasil.

Os medicamentos importados dos Estados Unidos e Europa eram vendidos no atacado por distribuidores, diretamente para farmácias e hospitais. Com o passar dos anos, muitos destes distribuidores se tornaram redes de drogarias, como é o caso da Drogasil e Drogaria São Paulo.

Com a instalação da indústria farmacêutica no Brasil, as farmácias se transformaram em laboratórios nacionais ou passaram a atuar como drogarias. A denominação drogaria foi criada pela Lei Nº 5.991 de 17/12/1973, classificando estabelecimentos aptos apenas à comercialização de medicamentos e correlatos em suas embalagens originais, não sendo permitida a manipulação. Às farmácias é permitida a manipulação de fórmulas magistrais e oficiais, comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos.

A grande proliferação das farmácias de manipulação ocorreu na década de 80, quando a matéria-prima começou a ser vendida em pequenas quantidades, tornando-as acessíveis às farmácias. Até então era praticamente impossível adquirir pequenas quantidades das substâncias que originam as fórmulas. Este fato inviabilizava a produção em pequena escala das farmácias de manipulação. Na mesma década nota-se uma expansão também das redes de drogarias, possibilitando a compra em grandes volumes diretamente da própria indústria. Conseqüentemente, os preços nas redes eram menores do que os ofertados pelas lojas independentes, o que acirrou a concorrência do setor.

Complementando as informações contidas no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, a pesquisa realizada por Machline e Amaral Jr. (1998) menciona as visíveis mudanças ocorridas no comércio farmacêutico. Estes autores revelam que surgiram no mercado diversas redes de farmácias passando a ser minoria as lojas isoladas e independentes. Outras mudanças notáveis, citadas por estes mesmos autores, se referem aos novos tipos de arranjos físicos desenvolvidos por esta classe varejista, bem como a mudança e preocupação com a estética das lojas.

Atualmente, conforme divulgado pelo Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, as estruturas dos estabelecimentos que compõem o varejo farmacêutico são: a) redes de farmácias e drogarias, b) estabelecimentos independentes de pequeno porte, c) franquias, e d) associativismo. Este último é a junção de diversas farmácias e/ou drogarias independentes que atuam sob a mesma marca e compartilham algumas atividades, por exemplo, compras, alternativa esta encontrada para ganhar maior competitividade frente à concorrência das grandes redes visando a redução de custos.

3.3 Panorama atual do varejo farmacêutico no Brasil

Conforme divulgado pela ABRAFARMA (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias) o varejo farmacêutico movimentou cerca de R\$ 20 bilhões em 2004, apresentando crescimento em torno de 6% em relação a 2003. Ainda tendo como fonte a ABRAFARMA, as vendas totais no varejo foram 17,52% maiores em 2004 comparadas a 2003. O departamento de economia da Febrifarma (Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica) destacou o volume de vendas em unidades de medicamentos na indústria farmacêutica no período de 2003 e 2004, conforme tabela 1:

Tabela 1: Vendas da indústria farmacêutica

Ano	Volume em unidades de medicamentos
2003	1.497.883
2004	1.652.125

Fonte: GRUPEMEF – Elaboração Febrifarma / Depto de economia.

Vale ressaltar que não foi possível identificar se o volume em unidades de medicamentos refere-se a caixas unitárias dos mesmos, ou a quantidade de comprimidos. É provável que os dados valham pela caixa unitária dos mesmos devido à existência de medicamentos sólidos (comprimidos) e líquidos (gotas, xarope, soluções, dentre outros). Com base nos dados

obtidos, tanto pela ABRAFARMA quanto pela FEBRAFARMA, é possível visualizar a importância do setor farmacêutico e o notório crescimento do mesmo.

No que se refere à quantidade de farmácias e drogarias existentes no Brasil, os dados estão desatualizados. Mas, a última estatística realizada pelo Conselho Federal de Farmácia em 2003 constatou que haviam 51.249 farmácias e drogarias, além de 3.958 farmácias de manipulação e 931 farmácias homeopáticas. Estes números englobam os quatro tipos de estruturas vigentes no momento (redes, independentes, franquias e associativismo ou cooperativa).

Com base em informações obtidas junto ao *IMS Health* (órgão especializado em coletar dados sobre o mercado farmacêutico), existem atualmente cinco grandes redes que praticamente dominam a comercialização de medicamentos na cidade de São Paulo e grandes municípios do interior do estado, a saber:

- ❑ *Drogaria Onofre* – atua no mesmo ramo há mais de 50 anos, oferece em suas lojas mais de 12.000 itens diferentes e possui 26 pontos de vendas somente na cidade de São Paulo. Também está presente no estado do Rio de Janeiro.
- ❑ *Droga Raia* – em agosto de 2005 completou 100 anos de história; atualmente possui estabelecimentos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. São 101 lojas distribuídas em: São Paulo, ABCD Paulista e grandes cidades do interior do estado.
- ❑ *Drogaria São Paulo* – fundada em 1943 na cidade de São Paulo, conta na atualidade com 183 unidades em 36 municípios, todos no estado de São Paulo, e atende mais de 3 milhões de pessoas/mês.

- *Drogão* – iniciou suas atividades como distribuidora e atacadista de medicamentos, Irmãos Guimarães, fundada em 1938. Em meados da década de 70 começa a atuar também no varejo farmacêutico. Até o presente momento possui 11 lojas, cuja principal característica é estar alocada em *shopping centers*.
- *Drogasil* – tem início no ano de 1935 e em 1973 abre seu capital ao mercado de ações. Oferece seus produtos em 147 lojas no estado de São Paulo, bem como em 20 estabelecimentos em Minas Gerais.

Embora estas redes de drogarias ofereçam seus produtos e serviços a municípios do interior do estado, é comum a todas elas situarem-se normalmente em cidades que apresentam uma estrutura maior. Normalmente atendem uma região, como é o caso de Santos, Piracicaba, Campinas, Ribeirão Preto, Jundiaí, dentre outras.

Em relação ao panorama atual das farmácias e drogarias foram utilizados também dados obtidos junto a FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias). Na atualidade as farmácias independentes representam 75% do total das farmácias brasileiras. Apenas 6% destas farmácias independentes atuam sob o modelo associativista de gestão empresarial, também denominado cooperativa.

As farmácias associativistas vêm se estruturando e se organizando há 12 anos. Elas atuam em rede e com a mesma bandeira. Assim, conseguem concorrer em um mercado dominado pelas grandes redes. Na região sudeste, especificamente no estado de São Paulo, existem 10 cooperativas associadas à FEBRAFAR. Em função da recente atuação deste órgão (fundado em 2000) estão disponíveis poucas informações sobre as cooperativas associadas a ela, mas o que foi possível coletar encontra-se na seqüência:

- Rede Biodrogas – está sediada em Bauru e foi fundada em 1997. Atualmente possui 53 pontos de vendas nas cidades de Botucatu, Jaú, Avaré, Ourinhos e Assis. Ela é presidida por José Marques, que conta com apoio de um vice-presidente, 2 secretários e 2 tesoureiros.
- Rede Farma100 – encontra-se sediada na cidade de São Bernardo do Campo e foi criada em 1995. Possui 77 associados que pagam uma mensalidade para pertencer a esta cooperativa. A Farma100 atende as cidades do ABC paulista, Baixada Santista, Osasco, Mogi das Cruzes e mais 24 cidades.
- Farma&Cia – apesar de deter esta marca fantasia, a associação está registrada como ASSIFAR (Associação Independente de Farmácias e Drogarias de São Paulo) desde 1995. Ela detém uma central de negócios que comanda os 66 pontos de vendas associados.
- Rede Farmaforte – criada em 1995 em Sorocaba, são 28 pontos de vendas distribuídos por cidades vizinhas à sua sede. Todos os associados possuem lojas padronizadas e têm à disposição a possibilidade de efetuar treinamentos oferecidos pela central.
- Rede Farmavale & Cia – presidida por Luis Alberto da Silva e criada em 1995 na cidade de Taubaté; possui 23 pontos de vendas.
- Rede FarmaVip – iniciou suas atividades em 1997 em Piracicaba. Atua em 7 cidades da região com 34 pontos de vendas que atendem em média 125.000 clientes por mês.
- Rede Farmáxima – localiza-se em Campinas e tem 44 pontos de venda.
- Rede NetFarma – sua sede está em Descalvado, interior de São Paulo, com 20 pontos de venda.
- Rede Total Drogarias – foi inaugurada na cidade de Ribeirão Preto em 1996, mas o lançamento oficial ocorreu em 1997 com forte campanha publicitária. Atualmente são 46 pontos de vendas distribuídos pela região. Os associados seguem um critério de

aprovação para se juntar à cooperativa e devem cumprir um regulamento interno, além de alcançar as metas estipuladas pela sede da associação.

- Multidrogas – rede associativista atuante nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Sua sede está alocada em São José do Rio Preto e são 90 pontos de vendas distribuídos pelos dois estados.

Quanto a franquias, algumas informações atuais sobre este tipo de estrutura farmacêutica foram obtidas junto à Associação Brasileira de Franchising (ABF). Estão cadastrados neste órgão 8 franquias de farmácias e drogarias que atuam no Brasil. Dentre elas, daremos destaque àquelas que estão presentes no estado de São Paulo:

- Dia a Dia – drogaria com foco em pacientes diabéticos. São 7 pontos de vendas na Grande São Paulo, mais 3 no interior do estado e 5 em grandes cidades do Brasil.
- Farmais – criada em 1994 é a maior franquia de drogarias do país. São mais de 600 pontos de vendas espalhados pelas cidades brasileiras.
- Pharmapele – é uma farmácia de manipulação e iniciou suas atividades em 1987. Atualmente são três pontos de vendas no estado de São Paulo, mas também está presente nos estados do Amazonas, Pará, Piauí, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe.
- Vico Farma – é uma farmácia de manipulação criada no ano de 1988 em São Paulo. São mais de 100 pontos de vendas atuando em 20 estados do Brasil.

Na seqüência deste estudo, dar-se-á início a todo o processo que envolve a pesquisa de campo, baseando-se em empresas varejistas que possuam uma das quatro estruturas expostas neste capítulo.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Este estudo, além de desenvolver uma pesquisa bibliográfica demonstrada no referencial teórico, também se propôs a realizar uma pesquisa de campo. Os procedimentos metodológicos envolvidos do processo da pesquisa de campo encontram-se descritos na seqüência.

4.1 Tipo de estudo

Para Kerlinger e Lee (2000) a pesquisa científica é guiada pela teoria, partindo da investigação de um fenômeno de forma sistemática, controlada, empírica, amoral, pública e crítica. Ao contrário do conhecimento do senso comum, o conhecimento científico se inicia quando o homem não assume uma posição meramente passiva diante dos fenômenos (KÖCHE, 1999).

A pesquisa é um instrumento utilizado para adquirir o conhecimento e possui três objetivos principais: a) resolver problemas específicos, b) gerar teorias, e c) avaliar teorias (RICHARDSON, 1999).

A abordagem científica é sistematizada de maneira a proporcionar um pensamento reflexivo e é baseada no problema a ser investigado (KERLINGER e LEE, 2000). Por esta razão Köche (1999) ressalta a importância do planejamento de uma pesquisa para que haja coerência entre o problema, o procedimento e o tipo de pesquisa a ser escolhido pelo pesquisador. Ainda considerando este último autor citado, destacam-se três tipos básicos de pesquisa: a) *pesquisa bibliográfica*; b) *pesquisa experimental*; e c) *pesquisa exploratória*.

Esta dissertação é um estudo de caráter exploratório onde, após ter sido realizada uma pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma pesquisa de campo qualitativa, de forma a complementar em um contexto organizacional atual a teoria exposta no referencial teórico. Este método foi escolhido porque, segundo Köche (1999), a pesquisa exploratória é muito utilizada nas ciências sociais por ser um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características das variáveis em estudo. Desta forma, esta pesquisa procura descrever ou caracterizar a natureza das seguintes variáveis: vantagem competitiva sustentável e alianças estratégicas.

4.1.1 Abordagem de pesquisa qualitativa

Existem dois métodos para a elaboração de uma pesquisa: o qualitativo e o quantitativo (RICHARDSON, 1999). As pesquisas quantitativas procuram mensurar variáveis pré-estabelecidas, quantificando opiniões e dados, valendo-se de recursos e técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999; OLIVEIRA, 1997). Por outro lado, o estudo qualitativo tem sua preocupação central em analisar o mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado entre o pesquisador e o objeto de estudo (GODOY, 1995). Esta mesma autora revela que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da situação em estudo.

A possibilidade de identificar os fenômenos pela perspectiva dos envolvidos na situação em estudo, foi o elemento direcionador e decisivo para que a abordagem deste estudo se baseasse em uma pesquisa qualitativa. A relação entre as variáveis: aliança estratégica e vantagem

competitiva sustentável pode ser obtida por meio de uma pesquisa qualitativa realizada junto aos principais gestores de farmácias e drogarias que permeiam este estudo.

4.2 População e amostra

Para Kerlinger e Lee (2000), a população é o universo a ser estudado. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), as amostras são mensuradas de maneira que possibilitem generalizações sobre a população.

Em uma pesquisa qualitativa a amostra é determinada pela sua relevância e não pela sua representatividade, e deve estar de acordo com o que a pesquisa pretende alcançar (CASSEL e SYMON, 1999). Sendo assim, fizeram parte da amostra somente as farmácias e drogarias que praticassem algum tipo de aliança estratégica e estivessem situadas na Região Bragantina. É importante ressaltar que este estudo de caráter exploratório utilizou o método de amostra por conveniência.

Conforme Decreto Estadual nº 22.970, de 29 de novembro de 1984, compõem a Região Bragantina os municípios de: Águas de Lindóia, Amparo, Atibaia, Bom Jesus dos Perdões, Bragança Paulista, Joanópolis, Monte Alegre do Sul, Nazaré Paulista, Pedra Bela, Pinhalzinho, Piracaia, Serra Negra e Socorro. São treze municípios que englobam a região. As farmácias e drogarias escolhidas para participar deste estudo estavam localizadas especificamente nas cidades de Bragança Paulista e Atibaia. Estas duas cidades foram escolhidas por apresentarem algumas características interessantes sob a perspectiva desta pesquisadora:

- São cidades localizadas à beira de uma das rodovias mais importantes que ligam o eixo São Paulo – Minas Gerais, a Rodovia Fernão Dias. Além disto, estão situadas a menos de 100 Km da cidade de São Paulo.
- Embora Bragança Paulista e Atibaia estejam tão próximas à capital do estado, ainda não existe a presença de grandes redes farmacêuticas atuando nestes municípios. De acordo com informações obtidas junto à distribuidora de medicamentos Andorinha, para as grandes redes (Droga Raia, Drogaria São Paulo, Onofre, Drogasil, dentre outras) estas cidades do interior não são interessantes e viáveis sob o ponto de vista logístico. Mesmo elas estando próximas à capital, os custos de distribuição de medicamentos e outros produtos se tornariam elevados, o que acarretaria em perda de competitividade.
- O varejo farmacêutico presente nestes dois municípios é marcado em sua grande maioria por farmácias e drogarias locais. Estas, por sua vez, foram se estabelecendo e desenvolvendo de forma particular de acordo com o mercado local. Atualmente, cada cidade da região possui de duas a três redes locais que dominam a comercialização de medicamentos, o que acentua a rivalidade e a torna muito específica.
- Conforme informações obtidas na junta comercial, a cidade de Bragança Paulista possui 82 pontos de vendas caracterizados como drogarias (somente comercializam medicamentos) e 12 farmácias de manipulação. Dentre este montante a rede de drogarias que predomina em Bragança Paulista é a Farma Fácil. Em Atibaia a junta comercial afirma haver 47 pontos varejistas atuando como drogarias e 10 farmácias de manipulação. Nesta cidade o mercado está concentrado entre as redes Nippon, Drogaria Aliança, Drogaria Sol Nascente, Droga Rio e FarmaNossa. Com exceção da FarmaNossa e da Drogaria Sol Nascente, todas as outras atuam também em Bragança Paulista competindo com a Farma Fácil.

4.3 Instrumento de pesquisa

King (1999) defende que as entrevistas se justificam quando: a) um estudo foca um fenômeno particular; b) são necessárias percepções individuais; c) se quer saber como um determinado fenômeno se desenvolveu; e d) se faz um estudo exploratório.

Considerando que este estudo é exploratório, foca um fenômeno particular e se pretende avaliar as informações para levantar as percepções individuais dos envolvidos por meio da pesquisa de campo, ou seja, dos gestores de farmácias e drogarias que praticam alianças estratégicas, a entrevista em profundidade foi o instrumento escolhido.

O roteiro de entrevista procura atuar como direcionador durante as entrevistas em profundidade, de forma que aquele que conduz a entrevista faça-o sem se desviar do foco previamente proposto (MCDANIEL e GATES, 2003). Estes mesmos autores também revelam que as entrevistas em profundidade contam com perguntas abertas e podem ser semi-estruturadas (roteiro previamente preparado pelo entrevistador) ou não estruturadas (não há um roteiro a ser seguido). Um roteiro semi-estruturado pode ser utilizado quando não há a necessidade de testar hipóteses, quando não se tem certeza do quanto de informações o entrevistado terá condições de fornecer, e quando se deseja extrair opiniões dos entrevistados sobre o cerne da pesquisa (KING, 1999).

Para auxiliar o processo das entrevistas em profundidade foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado, baseado nos principais conceitos teóricos levantados sobre as variáveis: alianças estratégicas e vantagem competitiva sustentável. O modelo do roteiro utilizado nas entrevistas pode ser visualizado no apêndice A.

A construção do roteiro de entrevistas ocorreu seguindo a matriz de amarração, que proporcionou a interligação dos objetivos específicos deste estudo, com os principais conceitos expostos no referencial teórico. Vale ressaltar que a matriz de amarração funcionou como direcionador para que a posterior coleta de dados fosse melhor aproveitada e o resultado da pesquisa pudesse ser mais profundo. A matriz de amarração encontra-se exposta no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Matriz de amarração

Objetivos específicos / geral	Conceitos-chave: referencial teórico	Perguntas do roteiro para entrevistas
<p>1. Verificar os tipos de alianças estratégicas praticadas pelo varejo farmacêutico.</p>	<p><i>Joint Ventures</i> – criação de uma empresa a partir da sociedade entre duas ou mais organizações, objetivando atender interesses comuns. Alternativa freqüente para atuação em outros países (BARNEY, 2002; FITZPATRICK e DILULLO, 2005; BUZÁDY, 2005; PITTS e LEI, 2003; HILL e JONES, 1998; INKPEN, 2001; AAKER, 2001; RUGMAN e WRIGHT, 2001; COLLIS e MONTGOMERY, 1997; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; GRANT, 2002; PRATER e GHOSH, 2005).</p> <p><i>Acordos de licenciamento</i> – acordo formal firmado entre organizações concedendo o direito de utilizar a marca, a venda de produtos ou uma tecnologia criada e desenvolvida por uma das partes (BARNEY, 2002; BUZÁDY, 2005; PITTS e LEI, 2003; INKPEN, 2001; COLLIS e MONTGOMERY, 1997; COSTA, 2003).</p> <p><i>Parcerias entre empresas não rivais ou empresas que competem entre si</i> – de maneira a garantir melhor eficiência nos processos operacionais, ambas obtêm vantagem e benefício com o resultado da aliança (BUZÁDY, 2005; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003).</p> <p><i>Projetos de desenvolvimento de produtos</i> (BARNEY, 2002; BUZÁDY, 2005; PITTS e LEI, 2003; INKPEN, 2001; COSTA, 2003).</p> <p><i>Compartilhamento de compras e/ou produção</i> – empresas que se juntam para ganhar maior poder frente aos fornecedores ao compartilhar compras, ou ganhar escala e reduzir custos ao compartilhar a produção (BARNEY, 2002; BUZÁDY, 2005; COSTA, 2003; INKPEN, 2001; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005).</p> <p><i>Operações logísticas</i> – alianças envolvendo o processo de distribuição e transporte (RATTEN, 2004; BUZÁDY, 2005).</p>	<p>A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?</p> <p>Quais tipos de aliança a sua empresa pratica atualmente?</p> <p>Desde quando a sua organização pratica estas alianças?</p> <p>Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?</p>

	<p><i>Terceirização ou sub-contratação</i> – acordos entre duas ou mais empresas para execução de certas atividades inerentes ao processo e operacionalização de uma empresa (PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; FITZPATRICK e DILULLO, 2005).</p> <p><i>Aquisições</i> – compra de uma empresa por outra organização (BUZÁDY, 2005; COSTA, 2003).</p> <p><i>Franquias</i> – sistema de expansão baseado no pagamento de <i>royalty</i> ao franqueador por parte do franqueado (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; BUZÁDY, 2005; COSTA, 2003; JACOBSEN, 2004).</p> <p>Uma outra configuração em termos de alianças estratégicas é exposta por Ojode (2004), denominada como aliança horizontal. Na concepção deste autor, a aliança horizontal é marcada pelos acordos entre empresas que competem entre si em um mesmo mercado, proporcionando o mútuo aumento de competitividade.</p>	
<p>2. Identificar as vantagens e desvantagens para o varejista farmacêutico, ao estabelecer alianças estratégicas.</p>	<p>Para Pitts e Lei (2003), toda empresa que pretende estabelecer estratégias de alianças precisa realizar um balanço entre cooperação e competição, ponderando sobre os custos de coordenação, os custos de aprendizado, bem como os custos da inflexibilidade, para decidir se tal estratégia vale a pena ou não. Ao considerar a aliança, uma organização precisa ter em mente que sobre esta ação paira tanto benefícios quanto riscos (PITTS e LEI, 2003). Outro aspecto importante a ser avaliado pelas empresas participantes está em verificar que as diferenças entre tais firmas não devem ser confundidas com incompatibilidades entre as mesmas (COSTA, 2003). Este mesmo autor ainda menciona a importância em avaliar se as instituições que formarão a aliança possuem compatibilidade quanto a princípios, valores, <i>modus operandi</i> e demais estratégias, para que não haja divergências discrepantes e perda de competitividade.</p> <p>Um outro aspecto sobre as vantagens de uma aliança estratégica foi desenvolvido por Inkpen (2001) onde há a possibilidade das alianças desenvolverem uma plataforma para o aprendizado organizacional, de forma que este processo embase o centro da evolução de uma aliança. Para este mesmo autor, o aprender sobre o parceiro é uma forma de dar suporte à aliança e também criar valor para as organizações. As alianças auxiliam no processo de aprendizado e troca de informações ao longo da cadeia de suprimentos, propiciando melhor dinâmica e gerenciamento entre as diversas empresas envolvidas (RATTEN, 2004). Ainda no contexto de colaboração entre empresa e seus fornecedores, desenvolver acordos colaborativos pode gerar um aumento na margem de lucros (NORDIN, 2004; JACKSON e NELSON, 2004).</p> <p>As alianças permitem às organizações um rápido e</p>	<p>Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?</p> <p>Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.</p> <p>Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?</p> <p>Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?</p> <p>Como se deu a escolha dos participantes da aliança?</p> <p>Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar? (opcional)</p>

	<p>acelerado crescimento, proporcionam maior velocidade de mercado, além de compartilhar custos e riscos inerentes ao tipo de mercado em que atua ou pretende atuar, e permite à empresa operar múltiplas alternativas de negócios, concomitantemente (GRANT, 2002; BARNEY, 2002; WALKER, 2004; COLLIS e MONTGOMERY, 1997; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; BOOTH, FINLEY e MCCREDIE, 2005; INKPEN, 2001; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005; PRATER e GHOSH, 2005; JACKSON e NELSON, 2004).</p> <p>Mesmo havendo uma posição favorável a alianças estratégicas, pela maioria dos autores pesquisados, grande parte deles sempre menciona as principais desvantagens que permeiam este tipo de estratégia. Estas, por sua vez, servem de base para os principais cuidados que as organizações devem ter ao estabelecer uma aliança estratégica. Tais desvantagens estão resumidas a seguir:</p> <p><i>Diminuição de controle</i> – o processo decisório conta com mais envolvidos e menor poder de cada um, aumentando a dificuldade de estabelecer objetivos comuns (WALKER, 2004; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003).</p> <p><i>Inflexibilidade estratégica</i> – o direcionamento estratégico se torna mais lento e engessado (WALKER, 2004; COSTA, 2003).</p> <p><i>Enfraquecimento da identidade organizacional</i> – a construção da identidade está baseada no consistente controle sobre o desempenho da empresa. A partir do momento em que há um outro envolvido, a identidade de ambos tende a se fundir, prevalecendo a mais forte (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).</p> <p><i>Perda de competências internas e conhecimento intelectual</i> – o compartilhamento de formas de atuação pode gerar a transferência de um conhecimento para outra empresa e acarretar desvantagens futuras (HILL e JONES, 1998; FITZPATRICK e DILULLO, 2005).</p> <p><i>Crescimento de incompatibilidades entre parceiros</i> – ao longo do tempo é possível que as empresas se tornem muito diferentes e desenvolvam objetivos e estratégias distintas (PITTS e LEI, 2003; COLLIS e MONTGOMERY, 1997).</p> <p><i>Questões antitruste</i> – as alianças especialmente entre concorrentes sofrem com as questões antitruste. O governo tenta evitar o surgimento de competidores dominantes em uma indústria (WALKER, 2004).</p>	
--	---	--

<p>3. Relacionar as mudanças ocorridas, partindo da situação anterior e posterior à implantação de algum tipo de aliança estratégica.</p>	<p>As alianças existem para satisfazer ao menos um dos quatro propósitos listados por Rugman and Wright (2001): a) fortalecer um negócio existente; b) introduzir os produtos de uma empresa em novos mercados; c) obter produtos que podem ser comercializados em mercados existentes; e/ou d) diversificar em novos negócios.</p> <p>As principais vantagens que condicionam sua implementação, encontradas na literatura, estas por sua vez estão resumidas na seqüência:</p> <p>Transferência e desenvolvimento de tecnologia – as alianças proporcionam um incentivo e aprimoramento em tecnologias (MACGREGOR e VRAZALIC, 2005; WALKER, 2004; AAKER, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; INKPEN, 2001; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003).</p> <p>Acesso de mercado – as alianças auxiliam na expansão, principalmente em termos geográficos (MACGREGOR e VRAZALIC, 2005; WALKER, 2004; AAKER, 2001, PITTS e LEI, 2003, BARNEY, 2002).</p> <p>Geração de economias de escala – a partir de grandes volumes produzidos e comercializados (GRANT, 2002; AAKER, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; INKPEN, 2001; BARNEY, 2002).</p>	<p>O que mudou depois que as alianças foram implementadas?</p> <p>Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/drogaria conseguiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> expandir os negócios; <input type="checkbox"/> continuar na mesma situação; ou <input type="checkbox"/> perder mercado. <p>Por quê?</p> <p>Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).</p>
<p>Objetivo geral: Verificar, por meio da opinião do varejista, se existe vantagem competitiva sustentável ao formar alianças estratégicas com outras empresas.</p>	<p>Influenciam a estrutura da indústria – permite a separação de competidores em <i>clustes</i> e afetam toda a estrutura da indústria (WALKER, 2004; COSTA, 2003; NORDIN, 2004; JACKSON e NELSON, 2004).</p> <p>Embora Thompson e Strickland (2001) defendam as alianças e parcerias como uma alternativa para a vantagem competitiva, eles listam algumas razões que acabam por gerar o rompimento da parceria: a) divergência de objetivos e prioridades; b) inabilidade de trabalhar bem em conjunto; e c) surgimento de tecnologias mais atraentes.</p>	<p>Você acredita que, após ter estabelecido estas alianças, a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?</p> <p>Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?</p> <p>Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?</p>

Fonte: a autora

5. COLETA DOS DADOS

Em uma pesquisa qualitativa, uma das possibilidades de coletar os dados é através das entrevistas em profundidade (MCDANIEL e GATES, 2003). Ainda para os mesmos autores, este instrumento possibilita a obtenção de informações mais complexas, além de proporcionar a observação de aspectos não-verbais da comunicação, que são refletidos na atitude e no comportamento do entrevistado. A coleta de dados a partir das entrevistas deve seguir um fator importante que condiciona ou não o sucesso da coleta de dados, a flexibilidade (KING, 1999). Ainda para este mesmo autor, a flexibilidade é importante porque durante a condução da entrevista alguns pontos devem ser ajustados de maneira particular para cada situação específica. Para King (1999) o curso da entrevista deve fluir o mais naturalmente possível; isto enriquece a qualidade das respostas obtidas durante a entrevista.

A coleta dos dados deste estudo ocorreu entre os meses de março e abril de 2006. Em um primeiro momento entrou-se em contato pessoalmente e por telefone com 32 farmácias e drogarias nas cidades de Bragança Paulista e Atibaia. Dentre as empresas contatadas apenas 21 farmácias e drogarias praticavam algum tipo de aliança estratégica e se enquadravam no escopo da pesquisa. O segundo passo da coleta de dados foi estabelecer um primeiro vínculo com o proprietário ou gestor da organização, fazendo a identificação da entrevistadora, bem como a apresentação e explicação da pesquisa. Após esta identificação e apresentação era solicitada aos donos ou gestores das farmácias e/ou drogarias a colaboração dos mesmos concedendo um horário para que fosse agendada a entrevista. De todas as 21 farmácias e drogarias que praticavam algum tipo de aliança estratégica, apenas 12 aceitaram colaborar com a pesquisa. No decorrer do período, duas drogarias optaram por desistir de participar da pesquisa, cancelando então as entrevistas.

No que tange à estrutura das dez farmácias e drogarias onde houve a coleta de dados, tem-se a seguinte estrutura: duas atuam sob a forma de franquias, uma se caracteriza como cooperativa com 06 lojas, duas são pequenas redes locais possuindo cinco e seis lojas cada uma, e cinco empresas são farmácias e drogarias independentes. Dentre elas, três são farmácias de manipulação e as outras sete pesquisadas são drogarias.

Ao desenvolver a escolha das amostras tentou-se mesclar tanto as organizações varejistas que possuem um processo produtivo, como é o caso das farmácias, como também estudar os varejistas farmacêuticos dedicados apenas à comercialização de medicamentos e correlatos, que são as drogarias. Isto porque, na visão desta pesquisadora era de fundamental importância estudar a relação entre alianças estratégicas e vantagem competitiva sustentável no varejo farmacêutico, independentemente de como ele se apresenta, seja por meio da manipulação ou da simples comercialização de produtos.

Nos dias e horários previamente agendados, a pesquisadora se dirigia às farmácias e drogarias para que se efetivasse a terceira etapa da coleta de dados. O processo de condução da entrevista se baseou na metodologia desenvolvida por King (1999), seguidos os passos: a) início da entrevista; b) condução das perguntas de forma a se enquadrar na realidade do entrevistado – fazendo uso da flexibilidade citada pelo mesmo autor; c) finalização da entrevista. Paralelamente, foram observados os dados não comunicados (expressões não verbais) para que ao término das entrevistas fossem devidamente anotados e posteriormente analisados.

Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias farmácias ou drogarias, entretanto, apenas duas entrevistas puderam ser gravadas. A maioria dos participantes solicitou à entrevistadora

que o gravador não fosse utilizado; alegavam que se sentiam mais confortáveis se as informações fossem apenas anotadas pela entrevistadora. Todas as informações foram anotadas no ato das respostas e, logo ao término das mesmas, reservadamente, eram feitas algumas considerações percebidas pela entrevistadora durante a coleta de dados.

A última etapa da coleta de dados deu-se pela transcrição das duas entrevistas gravadas e das oito entrevistas, cujas anotações foram feitas em papel. Tanto as transcrições quanto as anotações foram salvas em arquivos *Word*, de forma a facilitar o processo de análise e interpretação dos dados. Este material poderá ser visualizado nos apêndices de B a L.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Ao considerar a etapa de análise dos dados qualitativos, em primeiro lugar deve-se ter em mente que não existe uma forma padrão que oriente este processo (TESCH, 2002; KING, 1999). Na concepção destes mesmos autores, o importante na análise dos dados qualitativos é basear-se em uma das técnicas gerais desenvolvidas previamente por outros teóricos; dentre elas, as técnicas mais comuns são: análise de conteúdo; análise do discurso, etnografia e *grounded theory*.

Cada pesquisador deve elaborar sua própria metodologia de análise dos dados, desde que siga o embasamento teórico e uma das técnicas supra citadas para melhor sustentação da análise (TESCH, 2002). Por esta razão, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (1977).

Em se tratando da análise e interpretação dos dados em uma pesquisa qualitativa, Godoy (1995) afirma que qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações entre um emissor e um receptor pode ser decifrada pela análise de conteúdo. Esta mesma autora menciona que atrás do discurso sempre existe algo que convém desvendar. Ainda para Godoy (1995) o esforço do analista é entender o sentido da comunicação como se fosse o receptor normal, e, principalmente, buscar outra mensagem possível junto ao contexto.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo surge para proporcionar uma atitude interpretativa em relação ao discurso que é geralmente simbólico e polissêmico, escondendo um sentido que convém desvendar. Por meio da análise de conteúdo a atitude interpretativa é embasada por processos técnicos de validação (BARDIN, 1977). Ainda para esta mesma autora, o método

da análise de conteúdo organiza-se em três pólos cronológicos: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Sendo assim, para esta pesquisa optou-se por seguir estes três pólos cronológicos sugeridos.

6.1 Pré-análise

Para Bardin (1977) esta etapa consiste em escolher os documentos que serão analisados, e estabelecer os objetivos e indicadores que fundamentem a interpretação final. Com base neste conceito, o material a ser analisado refere-se às respostas obtidas pela coleta de dados, efetuada a partir das entrevistas realizadas junto aos proprietários ou gestores de farmácias ou drogarias nas cidades de Bragança Paulista e Atibaia. Todos os entrevistados praticavam algum tipo de aliança estratégica. O objetivo geral, conforme citado anteriormente neste mesmo estudo, foi verificar através da opinião do varejista, se existia vantagem competitiva sustentável ao formar alianças estratégicas com outras empresas.

No contexto deste estudo e aplicando as regras desenvolvidas por Bardin (1977) que permeiam a pré-análise nesta pesquisa, tem-se:

- *Regra da exaustividade:* para se concretizar a análise de conteúdo, não foram deixadas de fora nenhuma das respostas obtidas por meio das dez entrevistas realizadas.
- *Regra da representatividade:* as dez entrevistas realizadas representam uma amostra das farmácias e drogarias situadas em Bragança Paulista e Atibaia, que praticam algum tipo de aliança estratégica.
- *Regra da homogeneidade:* os critérios de escolha do material foram estabelecidos antes da coleta de dados, e deveriam englobar empresas varejistas do ramo

farmacêutico que praticassem algum tipo de aliança estratégica, devendo estar localizadas em uma das cidades especificadas: Bragança Paulista e/ou Atibaia.

- *Regra de pertinência:* as respostas das entrevistas a serem analisadas são adequadas enquanto fonte de informação, pois a coleta de dados seguiu as regras da homogeneidade, partindo de um roteiro semi-estruturado, elaborado com base no referencial teórico realizado pela pesquisa bibliográfica. Seguiu-se a matriz de amarração previamente definida; além disso, o material a ser analisado foi preparado formalmente, ou seja, editado de maneira a garantir a integridade das informações.

6.2 Exploração do material

Na visão de Bardin (1977) esta é a segunda grande etapa que engloba a análise de conteúdo, onde são realizados operações e procedimentos de codificação e categorização do material, em função das regras previamente formuladas. Na seqüência estão enumerados os procedimentos de codificação e categorização contextualizados ao cerne desta pesquisa.

- a) *Codificação:* corresponde à transformação, de acordo com regras precisas dos dados brutos do material que permitem ao analista perceber as características do texto, partindo do ângulo definido pelo recorte e conseqüente enumeração e classificação dos dados obtidos (BARDIN, 1977). No que se refere à codificação desta pesquisa, tem-se que o recorte que delimita o material é a quantidade e o tipo de alianças estratégicas praticadas pelas farmácias e drogarias estudadas. Dentro da enumeração e classificação de tais alianças, constatou-se que a aliança estratégica a partir de convênios próprios, desenvolvidos pelas farmácias e drogarias, é uma prática comum em nove das dez entrevistas realizadas. Além disso, a média da quantidade de alianças

estratégicas praticadas por estas farmácias e drogarias estudadas, era em torno de três tipos de alianças.

b) *Categorização*: é um procedimento de classificação de elementos que constituem um conjunto, agrupando os dados de acordo com gênero e características comuns, dentro dos critérios estabelecidos pelo pesquisador (BARDIN, 1977). Aplicando os conceitos de categorização, para este estudo foram estabelecidas as categorias demonstradas no quadro 3.

Quadro 3 – Categorização das respostas

Tipo de Alianças	Quantidade de praticantes	Vantagens	Desvantagens
Franquias	02	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nome reconhecido; <input type="checkbox"/> <i>Know-how</i> de desenvolvimento de fórmulas; <input type="checkbox"/> Consultoria por parte do franqueador; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos; <input type="checkbox"/> Aumento de poder de compra e negociação; <input type="checkbox"/> Redução de custos; <input type="checkbox"/> Aumento de faturamento; <input type="checkbox"/> Estrutura de marketing; <input type="checkbox"/> Fornecedores previamente homologados que asseguram a qualidade dos produtos; <input type="checkbox"/> Suporte para quem não tem experiência e conhecimento do ramo; <input type="checkbox"/> Suporte administrativo; <input type="checkbox"/> Marca conhecida gera lealdade de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Perda de autonomia; <input type="checkbox"/> Muitas normas e regras; <input type="checkbox"/> Imposição por parte do franqueador sem que haja discussões sobre a questão em si; <input type="checkbox"/> Perda de controle; <input type="checkbox"/> Desentendimentos entre franqueado e franqueador; <input type="checkbox"/> Muitos pagamentos de taxas (<i>royalties</i>); <input type="checkbox"/> Falta de agilidade; <input type="checkbox"/> Muitas cobranças por parte do franqueador.
Convênios próprios	09	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reconhecimento da qualidade dos serviços prestados; <input type="checkbox"/> Expansão dos negócios; <input type="checkbox"/> Aumento do volume de vendas; <input type="checkbox"/> Lealdade de clientes; <input type="checkbox"/> Redução de custos em função do volume de compras a partir do aumento de vendas; <input type="checkbox"/> Comodidade aos clientes; <input type="checkbox"/> Certa estabilidade de vendas mensais; <input type="checkbox"/> Geração de maior poder junto aos fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Restrição de compras (itens e valores) em alguns casos; <input type="checkbox"/> Diferencial não mais existente - a grande maioria pratica este tipo de estratégia; <input type="checkbox"/> Risco de acontecerem inadimplências; <input type="checkbox"/> Demora nos pagamentos - pode chegar até 45 dias a diferença entre a venda do produto e o recebimento por parte da empresa conveniada; <input type="checkbox"/> Número reduzido de

		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Divulgação da empresa pelo boca-a-boca; <input type="checkbox"/> Geração de maior segurança nos negócios; <input type="checkbox"/> Redução da inadimplência (pois na maioria das vezes é feito o desconto em folha); <input type="checkbox"/> Facilitação na conquista de novos clientes, sem grandes investimentos em marketing; <input type="checkbox"/> Aumento de lucro; <input type="checkbox"/> Garantia de exclusividade, em alguns momentos, entre as drogarias e as empresas conveniadas; <input type="checkbox"/> Garantia de vantagem frente aos concorrentes. 	<p>empresas nas cidades que ainda não possuem um convênio com alguma farmácia ou drogaria;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> “Obrigação de oferecer descontos” imposta pelos convênios; <input type="checkbox"/> Risco de perda de vendas, em alguns casos.
Fornecedores exclusivos	04	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grande redução de custos; <input type="checkbox"/> Diferencial frente aos concorrentes, pois alguns produtos são encontrados somente em um lugar específico; <input type="checkbox"/> Qualidade assegurada; <input type="checkbox"/> Melhor tratamento por parte dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muita dependência; <input type="checkbox"/> Pouca margem de lucro, em alguns casos.
Cooperativa	01	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Maior reconhecimento da marca; <input type="checkbox"/> Maior competitividade frente aos concorrentes; <input type="checkbox"/> Despesas com marketing, diluídas; <input type="checkbox"/> Maior poder de negociação com fornecedores; <input type="checkbox"/> Tratamento diferenciado por parte da indústria; <input type="checkbox"/> Condições de oferecer melhores preços; <input type="checkbox"/> Sistema integrado, o que permite maior controle; <input type="checkbox"/> Maior lucratividade; <input type="checkbox"/> Estrutura que permite conseguir “fechar” convênios com maior facilidade; <input type="checkbox"/> Maior abrangência de mercado; <input type="checkbox"/> Redução de custos; <input type="checkbox"/> Maior volume de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Perda de parte da autonomia em função das regras; <input type="checkbox"/> Pequenos conflitos e desentendimentos; <input type="checkbox"/> Mais difícil de gerenciar.
Convênios terceirizados	01	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diferencial frente aos competidores; <input type="checkbox"/> Aumento de vendas; <input type="checkbox"/> Aumento de clientes circulantes; <input type="checkbox"/> Possibilidade de oferecer mais serviços aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pouco rentável; <input type="checkbox"/> Pagamento de taxas para manter o convênio.
Alianças de compras com outras empresas varejistas do mesmo ramo	02	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Significativa redução de custos; <input type="checkbox"/> Aumento do poder de negociação com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dificuldade de gerenciamento.

Alianças entre farmácias de manipulação e drogarias	02	<input type="checkbox"/> Possibilidade de um melhor atendimento ao cliente; <input type="checkbox"/> Geração de lealdade; <input type="checkbox"/> Maior comodidade ao cliente; <input type="checkbox"/> Definição da escolha de uma drogaria ou farmácia, em alguns casos; <input type="checkbox"/> Diferencial no atendimento.	<input type="checkbox"/> Não regulamentado pela Anvisa; <input type="checkbox"/> Não geração de lucros imediatos.
---	----	--	--

Fonte: a autora

6.3 Tratamento dos dados, inferência e interpretação

A análise de conteúdo fornece informações suplementares ao leitor crítico sobre uma mensagem (BARDIN, 1977). Para ela, este processo envolve o emissor, o receptor, a mídia e a mensagem. Esta, por sua vez, possui um código que atua como indicador e é capaz de revelar realidades subjacentes. Além disto, Bardin (1977) afirma que a mensagem possui uma significação, onde muitas vezes os conteúdos encontrados estão ligados a outra coisa. Ainda, para a mesma autora, a análise procura extrair mitos, símbolos, valores e todos os segundos sentidos inerentes à mensagem e à forma, como foi transmitida.

Embasado no que a teoria permite, este é o processo em que o pesquisador tem a possibilidade de interpretar as mensagens que não foram ditas verbalmente durante a coleta de dados.

A inferência é a análise através de indução para se investigar as causas a partir dos efeitos; é a relação entre o mecanismo psicológico e a manifestação verbal (BARDIN, 1977). Baseado neste conceito as inferências inerentes à coleta de dados realizada, que se aplicam a esta análise de conteúdo, são da seguinte ordem:

- a) A prática de convênios próprios é comum à maioria das farmácias e drogarias entrevistadas. Entretanto, percebeu-se que para alguns gestores as vantagens desta prática não ficavam tão claramente explícitas. Muitos praticavam esta aliança porque

“os seus clientes pediam”, mas no decorrer da entrevista notou-se claramente as vantagens deste tipo de estratégia e os benefícios oriundos da mesma. Outro fator importante é o fato de que as pequenas drogarias independentes devem a sua sobrevivência aos convênios firmados; isto porque esta estratégia é o que garante a sobrevivência da drogaria independente, frente à alta concorrência existente neste ramo de atuação.

- b) Um outro fator relevante que cabe expor na inferência deste estudo está atrelado à falta ou perda de controle em dois tipos de alianças: franquias e cooperativas. Embora a resposta da pergunta 7 do roteiro de entrevistas (Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?) tenha sido negativa, os respondentes fizeram questão de explicitar o descontentamento e o desânimo frente à perda de autonomia no processo decisório. Esta mensagem foi percebida no decorrer da entrevista, principalmente quando citavam os pontos fracos e quando, no caso das franquias, os entrevistados respondiam que não abririam uma franquia novamente.

A interpretação é a última etapa do método de análise de conteúdo e, de acordo com Bardin (1977), é a compilação dos dados categorizados e da inferência realizada pelo pesquisador.

As alianças estratégicas, sob a forma de franquias, são definidas como um sistema de expansão baseado na utilização de um modelo desenvolvido pelo franqueador (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; COSTA, 2003 e JACOBSEN, 2004; BUZÁDY, 2005). As franquias são vantajosas à medida que um farmacêutico sem experiência administrativa tem condições de iniciar suas atividades empresariais, com um suporte e respaldo de um modelo e marca bem conceituados. No entanto, com o passar dos anos, este proprietário ou gestor adquire

experiências administrativas e percebe que esta aliança não permite que suas decisões e poderes sejam exercidos na íntegra. Esta condição gera desconforto e até um certo desânimo por parte destes franqueados. Esta condição dos franqueados demonstra uma das desvantagens das alianças enumeradas por Inkpen (2001). Este autor ressalta que mesmo as alianças bem sucedidas terão um fim em razão da inflexibilidade de gestão, problemas com a troca de informações, conflitos entre as partes e expectativas diferentes de cada participante. Quanto à diminuição do controle e da inflexibilidade estratégica das alianças, estas são desvantagens que as franquias apresentam e também foram pontuadas por Costa (2003), Pitts e Lei (2003) e Walker (2004).

Por outro lado, verificou-se na pesquisa de campo que a franquia estabelece e transmite aos clientes padrões de qualidade que se tornam fundamentais em um ramo de atividade onde os consumidores são leigos, e dependem da confiança no estabelecimento para aceitarem e se submeterem aos serviços prestados pela farmácia. Esta interpretação se conecta ao que Inkpen (2001), Jackson e Nelson (2004) e Walker (2004) descrevem como vantagem de uma aliança, ou seja, a possibilidade de agregar valor às atividades de uma organização. A franquia transmite valor à medida que possui o reconhecimento de sua marca e qualidade de seus produtos. Notou-se que, assim como Ojode (2004) demonstrou, uma aliança se justifica quando além de criar valor contribua para o compartilhar de recursos. Isto é percebido na franquia a partir do momento em que os fornecedores e o *know-how* são repassados e transmitidos do franqueador para o franqueado.

Através das informações obtidas na pesquisa, ficou evidente que, se os franqueados, mesmo desanimados em alguns aspectos, não tivessem contado com a estrutura proporcionada pela franquia, é provável que alguns deles não teriam o sucesso no ramo farmacêutico como o que

eles têm na atualidade. Isto porque os franqueados pesquisados não possuem nenhum curso voltado para a área administrativa, tampouco experiência como gestores. Desta forma, os conhecimentos neste quesito foram adquiridos com o passar dos anos praticados à frente de seus negócios, aliados ao suporte oferecido pela franquia. Esta evidência da pesquisa demonstra o que Ratten (2004) pontuou como um dos fatores das alianças. Este autor afirma que existe um processo de aprendizado e troca de informações quando se forma uma aliança.

Um outro tipo de aliança, identificada pela pesquisa de campo, é o que Inkpen (2001), Barney (2002), Costa (2003), Buzády (2005), MacGregor e Vrazalic (2005) definem como alianças estratégicas, que compreendem o compartilhamento de compras. Este tipo de aliança atua como alternativa para adquirir maior poder junto aos fornecedores com intuito de ganhar escala e reduzir custos; no varejo farmacêutico estudado se manifestou em forma de associativismo, também conhecido como cooperativas. Estas, por sua vez, são benéficas no que tange à redução de custos, ganhos em escala, expansão, consolidação de marca e padronização de preços, marketing, *layout* de loja e decisões administrativas. Isto é importante em um mercado onde existe competição por preços e possui vantagem a farmácia ou drogaria que oferecer menores preços a seus clientes. Neste sentido, o resultado da pesquisa de campo refletiu o que Collis e Montgomery (1997), Inkpen (2001), Grant (2002), Barney (2002), Walker (2004), Nordin (2004), Ojode (2004), Jackson e Nelson (2004) Booth, Finley e McCredie (2005), MacGregor e Vrazalic (2005) e Prater e Ghosh (2005) já haviam afirmado no sentido de que este tipo de aliança permite um rápido crescimento, maior velocidade de mercado, além de compartilhar custos e riscos inerentes ao tipo de mercado em que as empresas atuam. Aaker (2001), Thompson e Strickland (2001), Pitts e Lei (2003) e Costa (2003) afirmam que as alianças também permitem maior acesso de mercado, impacto na estrutura da indústria e geração de economias de escala, condição esta alcançada pelo

associativismo. Isto pode ser comprovado por meio dos resultados obtidos junto à cooperativa estudada.

Em contrapartida, os resultados da pesquisa demonstraram que o associativismo (cooperativa) é uma aliança que gera conflitos administrativos, principalmente quanto a repasses de valores, e no que se refere ao processo decisório. Estes são pontos negativos passíveis de acontecer. Thompson e Strickland (2001) abordaram que quando duas ou mais empresas se juntam existe o enfraquecimento da identidade organizacional e sempre prevalece a mais forte. Pitts e Lei (2003), Costa (2003) e Walker (2004) já haviam abordado sobre a diminuição do controle que as alianças proporcionam às empresas envolvidas, pois quanto maior o número de envolvidos, menor o poder de cada um, e mais difícil o estabelecimento de objetivos comuns.

Nas empresas estudadas, as cooperativas são alternativas viáveis à medida que existe uma unidade muito grande entre os participantes envolvidos. Tanto é que, o requisito fundamental para se associar à cooperativa analisada é possuir um grau de parentesco próximo aos integrantes da aliança. Nota-se que esta é uma forma de tentar minimizar os conflitos e desentendimentos na gestão da cooperativa. Além de gerar um “compromisso afetivo” para não prejudicar os outros envolvidos, uma vez que eles são membros da família e não simplesmente empresários atuando em conjunto. As medidas que tentam minimizar os impactos negativos de uma aliança, foram demonstradas por Costa (2003) quando este mencionou a importância de avaliar a compatibilidade de princípios, valores, *modus operandi* e demais estratégias entre os participantes, de forma a não acarretar perda de vantagem competitiva.

Ainda, no que se refere a compras compartilhadas, tipo de aliança anteriormente definida por Inkpen (2001), Barney (2002), Costa (2003), Buzády (2005) e MacGregor e Vrazalic (2005), existe um outro modelo praticado pelo varejo farmacêutico e identificado neste estudo. São farmácias e drogarias que se juntam esporadicamente para efetuarem algumas compras em conjunto, a fim de aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores. Esta é uma prática usada com muita cautela pelos participantes e proporciona o benefício central da redução de custos a partir da geração de economias de escala, benefícios estes enumerados por Collis e Montgomery (1997), Inkpen (2001), Grant (2002), Barney (2002), Walker (2004), Nordin (2004), Ojode (2004), Jackson e Nelson (2004) Booth, Finley e McCredie (2005), MacGregor e Vrazalic (2005) e Prater e Ghosh (2005). A interpretação dos resultados demonstrou que esta estratégia não é adotada com regularidade e não se transforma em cooperativa, justamente pelas dificuldades em administrar este tipo de aliança. Os conflitos e desentendimentos advindos desta atuação em conjunto são os principais fatores de desmotivação. Neste sentido, Collis e Montgomery (1997) e Pitts e Lei (2003) afirmam que ao longo do tempo pode haver um crescimento de incompatibilidades entre as organizações que formam a aliança. Um outro fator que justifica esta posição por parte das drogarias estudadas foi exposto por Hill e Jones (1998) e Fitzpatrick e DiLullo (2005) quando avaliaram que muitas organizações que participam de alianças podem perder competências internas e conhecimento intelectual, o que acarretaria em perda de vantagem competitiva.

Um outro tipo de aliança estratégica encontrada foi o que Buzády (2005), Costa (2003) e Pitts e Lei (2003) definiram como alianças entre empresas não rivais ou empresas que competem entre si, de maneira a garantir melhor eficiência nos processos operacionais. Esta aliança tomou forma no varejo farmacêutico pesquisado, em quatro configurações distintas:

- a) **Através dos convênios próprios** – são desenvolvidos pelas próprias farmácias e drogarias. Este tipo de aliança é um acordo formal estabelecido por contrato entre a farmácia ou drogaria e uma outra empresa da região que não seja um varejo farmacêutico (indústrias, comércio, supermercados, dentre outros). A partir desta aliança os funcionários das empresas conveniadas possuem um limite de crédito e podem efetuar compras na farmácia ou drogaria em questão, e ainda contar com descontos vantajosos. Geralmente em um determinado dia do mês, a farmácia faz um levantamento do que foi gasto pelos colaboradores de cada empresa conveniada, e envia uma cobrança à mesma. Sendo assim, a conveniada faz o pagamento à farmácia ou drogaria e ao mesmo tempo desconta diretamente na folha de pagamentos o valor gasto por cada funcionário.

Conforme demonstrado na etapa de categorização dos dados coletados, esta é uma estratégia comum em nove das dez farmácias e drogarias pesquisadas. Algumas apresentam poucas variações como, por exemplo, em certas farmácias ou drogarias não existe a prática do desconto em folha por parte das empresas conveniadas. Neste caso, são fornecidos descontos no ato da compra a cada funcionário conveniado. Embora os convênios não sejam uma estratégia que diferencie uma empresa da outra, ficou explícito por meio das respostas à pesquisa, que esta aliança gera uma vantagem competitiva para as farmácias e drogarias. Isto se dá à medida que os convênios proporcionam certa segurança e constância em termos de vendas e recebimentos; até porque os limites de crédito estipulados para cada funcionário, quem estabelece é a empresa conveniada de acordo com o salário de cada colaborador.

A partir da interpretação dos resultados, percebeu-se certa frustração por parte de alguns entrevistados, uma vez que várias organizações conveniadas permitem apenas compras de

medicamentos, excluindo os itens de perfumaria que são os mais rentáveis. Este fato diminui de certa forma o volume de vendas destes produtos, mas não chega a ser algo que os prejudique fortemente.

- b) **Por meio dos convênios terceirizados** – alianças com empresas terceiras que também possuem um tipo de convênio (Golden Farma, Solvay Farma, dentre outros). Estes convênios são desenvolvidos por empresas especializadas em convênios farmacêuticos, ou seja, esta é a prestação de serviço em si. Este tipo de empresa (*Golden Farma, Solvay Farma* e outras) cobra uma taxa mensal das farmácias e drogarias para que as mesmas sejam credenciadas. Ao mesmo tempo exigem certos procedimentos dos associados tais quais: estar em tratamento contínuo, preencher cadastros e, em alguns casos, cobrar uma taxa mensal dos associados. Estes convênios tentam imitar o conceito dos seguros-saúde. Esta aliança foi encontrada apenas em uma das organizações pesquisadas e atuava principalmente como alternativa para agregar valor aos serviços oferecidos por ela, conforme defendido por Inkpen (2001), Walker (2004), Jackson e Nelson (2004) e Ojode (2004). De acordo com esta drogaria, este tipo de aliança estratégica amplia a gama de clientes a ser atendida e aumenta a visibilidade da drogaria. Isto ocorre uma vez que são transmitidas aos associados todas as empresas credenciadas, bem como, sua respectiva localização, sem que haja grandes investimentos em divulgação e marketing. Mesmo esta estratégia não gerando grandes retornos financeiros vinculados à venda de medicamentos em si, a vantagem é percebida pelo retorno de imagem e marketing alcançado.
- c) **Através de fornecedores exclusivos** – acordos com distribuidores e indústria que garantem a exclusividade de fornecimento. Este tipo de aliança se manifesta de duas

formas nas farmácias e drogarias entrevistadas por meio de contratos onde um único distribuidor abastece as farmácias e drogarias na maioria dos produtos vendidos por elas e em troca são oferecidos descontos e vantagens de pagamento; ou quando algumas indústrias de produtos específicos como o caso de antialérgicos e produtos a base de *Aloe Vera* (planta com propriedades medicinais que contém vários nutrientes, minerais e aminoácidos) garantem a exclusividade de fornecimento a uma única farmácia ou drogaria na cidade. Logo, qualquer pessoa que quiser adquirir um destes produtos específicos tem que se dirigir àquela farmácia ou drogaria habilitada a vender os mesmos. Os benefícios obtidos por fornecedores exclusivos se encaixam no que Rugman e Wright (2001) enumeraram como propósitos de uma aliança. Para estes autores, elas podem fortalecer uma empresa existente, introduzir os produtos de uma firma em novos mercados, diversificar os produtos de uma organização e/ou obter / oferecer produtos que podem ser comercializados em mercados que já existam. Dentre a amostra estudada quatro farmácias e drogarias praticavam este tipo de estratégia. Embora a exclusividade de produtos específicos não gere uma margem de lucro alta por seguirem preços tabelados, a grande vantagem neste sentido é o aumento de clientes circulantes no estabelecimento. Estes por sua vez, em sua maioria, adquirem outros itens comercializados na farmácia ou drogaria em questão.

- d) **Valendo-se de alianças entre farmácias de manipulação e drogarias** – esta é uma estratégia de aliança muito simples e informal. São intercâmbios que acarretam em maior comodidade e conforto aos clientes de farmácias e drogarias. Muitas vezes um cliente vai a uma drogaria e além de possuir uma receita de medicamentos industrializados também possui receita de fórmula a ser manipulada. Este mesmo cliente que muitas vezes é idoso, solicita à drogaria o encaminhamento da receita a uma farmácia de manipulação de confiança e pede para buscar esta fórmula

manipulada na própria drogaria, por ser mais cômodo. Assim, a drogaria encaminha a receita para uma farmácia de manipulação e, no momento certo, manda buscar o medicamento para posterior entrega ao cliente. As duas farmácias e drogarias que praticam esta estratégia de aliança afirmaram não cobrar por este tipo de serviço. O foco principal desta prática é desenvolver a lealdade do cliente. Percebeu-se que esta prática também se encaixa em um serviço prestado pelas farmácias e drogarias que precisam da aliança entre duas empresas para que haja a sua concretização. Este tipo de aliança se encaixa no que Nordin (2004), Jackson e Nelson (2004) afirmam como acordos colaborativos que podem gerar um aumento na margem de lucros.

De acordo com o referencial teórico deste estudo, à medida que uma organização está envolta em um ambiente de competição sob a influência das cinco forças desenvolvidas por Porter (1986), a vantagem competitiva emerge das estratégias adotadas pela empresa (DUHAIME e STIMPERT, 1999). Para Lawson (2002), parte da construção da vantagem competitiva está em quão bem uma firma consegue adequar seus produtos e serviços às necessidades do cliente, de maneira a adicionar valor ao que faz e oferece. Nesse sentido, as alianças podem contribuir para a obtenção da vantagem competitiva sustentável proporcionando os recursos e habilidades necessários para que isto ocorra (THOMPSON e STRICKLAND, 2001; BARNEY, 2002; PITTS e LEI, 2003). Na concepção destes autores, sem as alianças as empresas isoladamente teriam maior dificuldade em obter a vantagem competitiva sustentável. Para Ratten (2004) a aliança gera a vantagem competitiva, pois exige que os envolvidos desenvolvam o aprendizado contínuo, a partir das adaptações e mudanças que esta estratégia impõe às organizações que a praticam.

No que se refere às configurações das alianças, este estudo obteve junto à literatura nove tipos de alianças: *joint ventures*, acordos de licenciamento, parcerias entre empresas não rivais ou empresas que competem entre si, projetos de desenvolvimento de produtos, compartilhamento de compras e/ou produção, operações logísticas, terceirização ou sub-contratação, aquisições e franquias.

A pesquisa de campo demonstrou que nas farmácias e drogarias pesquisadas encontraram-se sete tipos de alianças praticadas por este tipo de varejo. Conceitualmente estes sete tipos de alianças se encaixam em três definições de alianças defendidas no referencial teórico deste estudo. Franquias definidas como sistema de expansão baseado na utilização de um modelo desenvolvido por um franqueador (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; COSTA, 2003; JACOBSEN, 2004 e BUZÁDY, 2005). Compartilhamento de compras, quando empresas se juntam para ganhar maior poder frente aos fornecedores ou ganhar economias de escala e reduzir custos (INKPEN, 2001; BARNEY, 2002; COSTA, 2003; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005 e BUZÁDY, 2005); este tipo de aliança se manifestou no varejo farmacêutico estudado, de duas formas: através do associativismo (cooperativas) e por meio do compartilhamento de compras eventuais entre duas ou mais farmácias ou drogarias. Por fim, o terceiro tipo é definido como aliança entre empresas não rivais ou empresas que competem entre si, para que os processos operacionais apresentem melhor eficiência (COSTA, 2003; PITTS e LEI, 2003 e BUZÁDY, 2005). A literatura apresenta o conceito desta aliança de forma bem ampla e ela foi percebida em quatro diferentes configurações nas farmácias e drogarias estudadas. Esta aliança se apresentou através dos convênios próprios elaborados pelas farmácias e drogarias, por meio dos convênios terceirizados, a partir de acordos de exclusividade com fornecedores e por meio da integração entre farmácias de manipulação e drogarias.

Ao desenvolver uma aliança as organizações buscam, além da vantagem competitiva sustentável, outros benefícios decorrentes desta estratégia. Dentre os pontos positivos destacam-se:

- Rápido e acelerado crescimento, maior velocidade de mercado, compartilhar riscos e custos, possibilidade de operar múltiplos negócios concomitantemente e geração de economias de escala (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; GRANT, 2002; BARNEY, 2002; PITTS e LEI, 2003; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; BOOTH, FINLEY e MCCREDIE, 2005; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005; PRATER e GHOSH, 2005);
- Agregar valor às atividades de uma empresa e poder aumentar a margem de lucros (INKPEN, 2001; WALKER, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; NORDIN, 2004);
- Ser uma alternativa mais eficiente e flexível do que a atuação isolada, melhorar a dinâmica no compartilhamento de informações e proporcionar uma plataforma para o aprendizado (INKPEN, 2001; COSTA, 2003; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005);
- Proporcionar a transferência e o desenvolvimento de tecnologia, impactando a estrutura da indústria (AAKER, 2001; INKPEN, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005).

Neste sentido, percebeu-se junto às empresas estudadas, que as alianças sob a forma de franquias, convênios próprios e terceirizados, fornecedores exclusivos, cooperativas, compartilhamento de compras com outras empresas do mesmo ramo varejista e intercâmbio

entre farmácias de manipulação e drogarias acarretam as seguintes vantagens enumeradas no referencial teórico:

- ❑ Agregam valor às atividades da farmácia ou drogaria;
- ❑ Proporcionam maior acesso de mercado e rápido crescimento a este tipo de varejo;
- ❑ Em se tratando de franquias existe a transferência de tecnologia;
- ❑ É uma alternativa eficiente e flexível, embora a flexibilidade das franquias seja em menor grau;
- ❑ Permitem compartilhar riscos e diminuir custos, principalmente quando há a geração de economias de escala em função das compras compartilhadas ou cooperativas;
- ❑ No que se refere aos convênios e à aliança com fornecedores exclusivos, existe o aumento da margem de lucros em função do maior volume de vendas;
- ❑ Possibilitam a geração de economias de escala entre as farmácias e drogarias participantes das alianças;
- ❑ Proporcionam uma plataforma para o aprendizado; esta vantagem é mais evidente nas franquias e nas cooperativas.

O referencial teórico também apontou as vantagens e dificuldades encontradas pelas empresas que optam por desenvolver alianças. Inkpen (2001) pontuou que raramente as alianças atuam como suporte para vantagem competitiva sustentável, mesmo enumerando as diversas vantagens inerentes a esta estratégia. Para este autor, mesmo as alianças bem sucedidas podem acabar em função da inflexibilidade de gestão, da quebra de confiança, problemas com a troca de informações, conflitos entre as partes, perda de continuidade de gestão e expectativas diferentes de cada participante. Analisando o resultado da pesquisa junto aos varejistas farmacêuticos, percebe-se que nas franquias há uma tendência de acontecer o exposto por Inkpen (2001). Isto porque muitas das queixas e desvantagens apresentadas pelos

franqueados referem-se à inflexibilidade de gestão, problemas com trocas de informações e expectativas diferentes entre os franqueadores e franqueados.

Ainda quanto às desvantagens e dificuldades das alianças, Thompson e Strickland (2001) mesmo defendendo as alianças como alternativa para a vantagem competitiva, revelam que existem alguns fatores que podem gerar o rompimento da aliança. Eles são: divergência de objetivos, inabilidade para trabalhar bem em conjunto e o surgimento de tecnologias mais atraentes. Para evitar estes problemas, as farmácias e drogarias estudadas, desenvolveram um tipo de aliança denominado compartilhamento de compras com empresas que competem entre si. Desta forma, existe a aliança, mas ela possui maior flexibilidade e menos divergência de objetivos. Os outros principais cuidados ao estabelecer uma aliança estão dispostos a seguir:

- Pode haver certa diminuição no controle (COSTA, 2003; PITTS e LEI, 2003; WALKER, 2004) – as franquias e cooperativas estudadas são as mais afetadas neste sentido. São muitos envolvidos e desta forma o consenso é mais demorado e oneroso.
- Existe a possibilidade de que o direcionamento estratégico se torne mais lento e engessado (COSTA, 2003; WALKER, 2004) – esta dificuldade pode ser percebida pelas franquias, cooperativas, alianças com fornecedores exclusivos e através das alianças de compras compartilhadas com outras farmácias e drogarias. Esta condição pode ocorrer em função da alta dependência entre os envolvidos na aliança.
- É passível acontecer o enfraquecimento da identidade organizacional (THOMPSON e STRICKLAND, 2001) – em uma aliança a identidade de ambos participantes tendem a se fundir e prevalece a mais forte. Esta é uma desvantagem visível no associativismo estudado. As empresas que fazem parte da cooperativa, embora sejam independentes, se fundem com a identidade criada pela aliança.

- As competências internas e conhecimento intelectual podem se perder quando uma organização transmite à outra sua forma de atuação, seu *know-how* e sua tecnologia (HILL e JONES, 1998; FITZPATRICK e DILULLO, 2005) – este é o maior problema das franquias, principalmente quando os resultados demonstram que muitos já possuem o conhecimento necessário para uma atuação sem o suporte do franqueador.
- Pode existir um crescimento de incompatibilidade entre os parceiros, pois ao longo do tempo as empresas se tornam diferentes (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; PITTS e LEI, 2003) – este é o tipo de dificuldade que todos os sete tipos de alianças encontradas na pesquisa de campo e praticadas pelo varejo farmacêutico estudado podem enfrentar.

As alianças estratégicas encontradas a partir da pesquisa de campo efetuada proporcionaram melhor visualização e compreensão do que tem sido considerado importante no varejo farmacêutico, nas cidades de Bragança Paulista e Atibaia. A interpretação dos dados coletados fez com que os conceitos sobre vantagem competitiva sustentável e alianças estratégicas pudessem ser confrontados com a prática neste segmento organizacional. Assim como exposto no referencial teórico, as alianças podem atuar como alternativa viável para a vantagem competitiva sustentável no contexto das farmácias e drogarias estudadas. Entretanto, cabe ressaltar que esta é uma estratégia que apresenta não só vantagens e benefícios, como também desvantagens e dificuldades em sua prática. A interpretação dos dados proporcionou identificar que os gestores das farmácias e drogarias entrevistadas, mesmo cientes das dificuldades, ainda assim, consideram as alianças por eles praticadas como um dos fatores que garantem a vantagem competitiva sustentável de suas empresas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste capítulo há um parecer final desta pesquisadora sobre a condução e desenvolvimento desta pesquisa. Optou-se por subdividir este capítulo, a fim de demonstrar as limitações e possibilidades de estudos futuros, de maneira a incentivar a construção do conhecimento, no que compete ao varejo farmacêutico.

7.1 Limitações e sugestões para estudos futuros

Em um primeiro momento tentou-se levantar informações sobre as alianças praticadas pelas grandes redes de drogarias na cidade de São Paulo. Foram feitos contatos telefônicos e formalizados por *email*, mas estas empresas alegaram não ter interesse em participar deste tipo de pesquisa. Posteriormente, tentou-se ainda levantar informações sobre o tamanho e as regiões em que as mesmas atuavam e ainda assim a colaboração foi negada. Por esta razão, esta pesquisa ficou limitada a empresas concentradas em apenas duas cidades de uma região que possui treze municípios, e não contou com uma pesquisa quantitativa que assegurasse maior representatividade do todo. Mesmo em se tratando de empresas com estruturas menores, portanto, maior acessibilidade a seus gestores, muitas farmácias e drogarias se mostraram resistentes a colaborar. Percebeu-se que esta resistência, em grande parte, esbarrava em preocupações em relação à concorrência. Nas cidades estudadas, este é um segmento marcado pela saturação do mercado, excesso de concorrentes e acirrada competição por preços.

É importante ressaltar que provavelmente não foram esgotadas todas as alianças estratégicas praticadas pelas farmácias e drogarias da região. Os sete tipos de alianças encontrados são

algumas estratégias freqüentes nas farmácias e drogarias das duas cidades estudadas, mas existem outras onze cidades mais afastadas da capital do estado que provavelmente possuem outros tipos de alianças. Tampouco foram confrontados os resultados com empresas varejistas farmacêuticas que não estabeleceram nenhum tipo de aliança estratégica. Este estudo se concentrou apenas em um recorte de todo o âmbito que compreende as estratégias, para se obter vantagem competitiva sustentável cabível ao varejo farmacêutico.

Em função das limitações e dificuldades apresentadas propõe-se que sejam desenvolvidos novos estudos que viabilizem resultados sob uma outra perspectiva, para a obtenção da vantagem competitiva sustentável em farmácias e drogarias. Estes novos estudos podem se concentrar na região de Bragança Paulista ou na cidade de São Paulo. Uma outra sugestão é desenvolver uma pesquisa quantitativa sob o mesmo prisma a que este estudo se propôs, para um confronto de informações e melhor construção do conhecimento. Também seria pertinente elaborar uma pesquisa qualitativa junto às grandes redes de drogarias, para identificar a relação entre vantagem competitiva sustentável e alianças estratégicas.

7.2 Conclusão

A interpretação dos dados da pesquisa qualitativa de campo, realizada neste estudo, permitiu responder ao problema de pesquisa proposto, como também alcançar os objetivos do mesmo. Retomando o problema de pesquisa tinha-se: qual a relação entre aliança estratégica e vantagem competitiva sustentável em farmácias e drogarias? A interpretação dos dados obtidos nesta pesquisa revelou que existe relação entre vantagem competitiva sustentável e as alianças estratégicas praticadas pelo varejo farmacêutico. Isto porque, de acordo com Grant (2002) e Walker (2004), possuir um posicionamento competitivo junto aos clientes, bem

como, uma defesa contra competidores baseada nas *capabilities* de uma organização possibilitam a sustentação da vantagem competitiva.

Em se tratando de alianças de exclusividade com fornecedores e franquias, têm-se o que Peteraf (1993) denomina como *ex post limits to competition*, ganhando uma posição superior e de maior lucratividade, assegurando a dificuldade de imitação. Estas duas alianças mais os convênios próprios e terceirizados, cooperativas, compras em conjunto entre empresas que competem entre si e alianças entre farmácias de manipulação e drogarias permitem ao varejo farmacêutico estudado desenvolver: a) acelerado crescimento, maior acesso de mercado, compartilhamento de riscos e custos, e geração de economias de escala (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; GRANT, 2002; BARNEY, 2002; PITTS e LEI, 2003; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; BOOTH, FINLEY e MCCREDIE, 2005; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005; PRATER e GHOSH, 2005); b) agregação de valor às atividades das farmácias e drogarias e aumento da margem de lucros (INKPEN, 2001; WALKER, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; NORDIN, 2004); c) maior eficiência e flexibilidade do que a atuação individual, além de melhora do compartilhamento de informações e contribuição para o aprendizado (INKPEN, 2001; COSTA, 2003; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005); d) transferência e desenvolvimento de tecnologia, e impacto na estrutura da indústria (AAKER, 2001; INKPEN, 2001; THOMPSON e STRICKLAND, 2001; PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; JACKSON e NELSON, 2004; MACGREGOR e VRAZALIC, 2005).

Para Hill e Jones (1998) e Aaker (2001), a vantagem competitiva pode ser obtida a partir dos recursos e *capabilities* de uma organização. Sendo assim, aplicando o conceito de Hill e Jones

(1998) que classifica os recursos também como intangíveis a partir de marca, reputação, *know-how* tecnológico e de marketing, tem-se nas alianças sob a forma de franquias e cooperativas no varejo farmacêutico a possibilidade de obtenção da vantagem competitiva sustentável. Esta relação é possível à medida que as franquias e cooperativas conseguem desenvolver e fixar sua marca e reputação em um mercado, e ainda desenvolver um *know-how* tecnológico em termos de manipulação e comercialização de medicamentos e correlatos.

Quanto aos objetivos específicos, primeiro obteve-se a identificação dos tipos de alianças estratégicas praticadas pelo varejo farmacêutico, objeto deste estudo. Foram encontrados sete tipos de alianças, e são: as franquias, as cooperativas (associativismo), os convênios próprios, os convênios terceirizados, o compartilhamento de compras entre empresas rivais, a aliança entre farmácias de manipulação e drogarias e aliança com fornecedores exclusivos. O segundo objetivo específico também foi possível alcançar, uma vez que as vantagens e desvantagens sob a perspectiva do gestor entrevistado, inerentes a estas alianças, foram apresentadas no quadro 3 quando foi feita a categorização dos dados coletados.

A partir da análise dos resultados atingiu-se o terceiro e último objetivo específico proposto no início deste estudo: relacionar as mudanças ocorridas, partindo da situação anterior e posterior à implantação das estratégias de alianças. No que tange ao varejo farmacêutico estudado, tem-se que este é um mercado onde a rivalidade entre competidores, anteriormente desenvolvida por Porter (1986), é muito grande. Existe uma constante busca por estratégias que desenvolvam e tornem difíceis de imitar as *capabilities* de cada organização, de maneira a desenvolver a vantagem competitiva sustentável, conforme já apresentado por Vasconcelos e Brito (2004).

No decorrer desta pesquisa, foi possível entender um pouco melhor as razões pelas quais farmácias e drogarias têm sido responsáveis pelo crescente aumento de vendas de medicamentos. As cinco forças desenvolvidas por Porter (1999) são visíveis no varejo farmacêutico pois ele lida cotidianamente com a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos clientes que a cada dia pressionam as organizações por preços baixos e o poder de barganha dos fornecedores. Diante desta realidade, foi possível por este estudo entender um pouco melhor a importância e as vantagens em lidar com estas forças, à medida em que são estabelecidas e firmadas as alianças estratégicas.

O objetivo geral deste estudo foi verificar, por meio da opinião do varejista, se existia vantagem competitiva sustentável ao formar alianças estratégicas com outras empresas. O resultado da pesquisa demonstrou que existe esta percepção da vantagem competitiva sustentável. Os dez gestores das farmácias e drogarias entrevistadas afirmaram não possuir interesse em desfazer nenhum tipo de aliança; a não ser que houvesse incompatibilidade de princípios, no que tange a práticas éticas e legais entre os participantes. A pesquisa também identificou o interesse em desenvolver novas alianças por parte destes varejistas, pois os mesmos acreditam que esta prática gera benefícios para a empresa. Este fato demonstra que as alianças estratégicas das empresas pesquisadas ainda não estão sendo sufocadas pelas seguintes dificuldades:

- Inflexibilidade de gestão, quebra de confiança, problemas com a troca de informações, conflitos entre as partes, perda de continuidade de gestão e expectativas diferentes de cada participante (INKPEN, 2001).
- Dificuldade de estabelecer objetivos comuns (PITTS e LEI, 2003; COSTA, 2003; WALKER, 2004).
- Inflexibilidade estratégica (COSTA, 2003; WALKER, 2004).

- Enfraquecimento da identidade organizacional (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).
- Perda de competências internas e conhecimento intelectual (HILL e JONES, 1998; FITZPATRICK e DILULLO, 2005).
- Incompatibilidades entre os participantes (COLLIS e MONTGOMERY, 1997; PITTS e LEI, 2003).
- Questões antitruste (WALKER, 2004).

O intuito deste estudo em responder ao problema de pesquisa, bem como alcançar os objetivos propostos, se deu baseado na construção de um sólido referencial teórico e posterior pesquisa qualitativa de campo. Por esta razão, acreditamos ter contribuído em parte com a construção do saber.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABRAFARMA. **Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias**. [on line]. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br>>. Acesso em: 22 de dezembro de 2005.
- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. [on line]. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 01 de junho de 2006.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BADAL, A. **Using interdisciplinary thinking to improve strategy formulation: A managerial Perspective**. International Journal of Management, v. 22, n. 3, p. 365, Sep. 2005.
- BANERJEE, B.P. **Corporate strategies: A comprehensive handbook based on the Indian experience**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J.B. **Gain and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- BELTRAMIN, F. Farmácia não segue “receita pronta”. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 05 de janeiro de 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn0501200304>> Acesso em: 04 de outubro de 2005.
- BERMAN, B., EVANS, J.R. **Retail management: A strategic approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- BESANKO, D., DRANOVE, D. **Economics of strategy**. New York: John Wiley & Sons, 2004.
- BOOTH, B., FINLEY, R., MCCREDIE, M. **Blue cross and blue shield of Florida implements a system for measuring and reporting alliance performance**. Journal of Strategy & Leadership, v. 33, n. 5, p. 39, 2005.
- BOURGEOIS III, L.J., DUHAIME, I.M., STIMPERT, J.L. **Strategic management: A managerial perspective**. Orlando: Dryden Press, 1999.
- BRASIL. Decreto nº22.970, de 29 de novembro de 1984. Define a região Bragantina em treze municípios: Águas de Lindóia, Amparo, Atibaia, Bom Jesus dos Perdões, Bragança Paulista, Joanópolis, Monte Alegre do Sul, Nazaré Paulista, Pedra Bela, Pinhalzinho, Piracaia, Serra Negra e Socorro.
- BUZÁDY, Z. **Which club does your alliance belong to? An empirical classification of strategic alliances in post-transition Hungary**. Journal for East European Management Studies, v.10, n. 2, p. 131, 2005.

CALLEGARI, L. Farmácias e drogarias: Aumenta a concorrência no varejo. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 22 de março de 2004. Caderno A, p. 10.

CARVALHO, D. O avanço da superfarmácia. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, 18 de agosto de 2005. Disponível em <<http://portalexame.com.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2005.

CASSELL, C., SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: A practice guide**. Lodon: Sage Publications, 1999.

CENTOFANTI, M. Butique de medicamentos. **Revista Veja São Paulo**: Ed. Abril, 10 de setembro de 2003, p. 26-27.

CERTO, S.C., PETER, J.P., MARCONDES, R.C., CESAR, A.M.R. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

CHEN, H.M., HSIEH, Y.H. **Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint**. Journal of Human Systems Management, v. 24, p. 155-163, 2005.

COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A. **Corporate strategy: Resources and the scope of the firm**. New York: McGrawHill, 1997.

CONNER, K.R., PRAHALAD, C.K. **A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism**. Organizational science journal, , v.7, n. 5, p. 477, Sep-Oct, 1996.

COSTA, E.A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVIES, B.J.; WARD, P. **Managing retail consumption**. Chichester: British Library Cataloguing in Publication Data, 2002.

DIERICKX, I., COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. Management Science Journal, v., 35, n. 12, p. 1504, December, 1989.

FARRELL, P.N., HITCHENS, D.M, MOFFAT, L.A.R. **The competitive advantage of business service firms: A matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance**. The Services Industries Journal, London, , v.13, n. 1,p.40, January, 1993.

FITZPATRICK, W.M., DILULLO, S.A. **Strategic alliances and the management of intellectual properties: The art of contract**. S.A.M. Advanced management journal, , v.70, n.3, p. 38, Summer, 2005.

FEBRAFAR. **Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias**. [on line]. Disponível em: <<http://www.febrafar.com.br>>. Acesso em: 01 de junho de 2006.

FEBRAFARMA. **Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica: Departamento de economia**. [on line]. Disponível em: <<http://www.febrafarma.org.br>>. Acesso em: 10 de outubro de 2005.

GAZETA MERCANTIL. **Farmácias & drogarias: Análise setorial**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999. 165

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57, Mar-Abr, 1995.

GRANGEIA, M. Sem deixar espaço. **Revista Exame.** São Paulo: Ed. Abril, 14 de outubro de 2003. Disponível em <<http://portalexame.com.br>. Acesso em: 02 de outubro de 2005.

GRANT, R.M. The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In: ZACK, M. H. **Knowledge and strategy.** Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999. Cap. 1.

_____. **Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications.** Oxford: Blackwell, 2002.

GREENWALD, B., KAHN, J. **All strategy is local.** Harvard Business Review, p. 94, Sep, 2005.

GUTHRIE, J.P., SPELL, C. S., NYAMORI, R.O. **Correlates and consequences of high involvement work practices:** The role of competitive strategy. Journal of Human Resource Management, p. 183, February, 2002.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Strategic intent.** Harvard Business Review, p. 148, 1989.

HILL, C.W.L., JONES, G.R. **Strategic management: An integrated approach.** Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

INKPEN, A.C. Strategic alliances. In: HITT, M.A., FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S. (Org.) **The blackwell handbook of strategic management.** Oxford: Blackwell Publishers, 2001. Cap.14.

JACOBSEN, L.R. **Whither franchising ?** The case of avis europe PLC. Managerial and Decision Economics Journal, v. 25, p. 525, 2004.

JACKSON, I.A., NELSON, J. **Value-driven performance:** Seven strategies for delivering profits with principles. Ivey Business Journal Online, p. B1, Nov/Dec, 2004.

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

KING, N. The qualitative research interview. In: CASSELL, C., SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: A practical guide.** London: Sage Publications, 1999. Cap. 2.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica:** Teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1999.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LOWSON, R.H. **Strategic operations management: The new competitive advantage.** London: British Library Cataloguing in Publication Data, 2002.

MCDANIEL, J.C., GATES, R. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira, 2003.

MACGREGOR, R.C., VRAZALIC, L. **The effects of strategic alliance membership on the disadvantages of electronic – commerce adoption: A comparative study of Swedish and Australian regional small business.** Journal of Global Information Management, v. 13, n.3, p. 1, Jul – Sep, 2005.

MACHELINE, C. AMARAL, Jr., J.B.C. **Avanços logísticos no varejo nacional: O caso das redes de farmácias.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 63-71, Out./Dez, 1998.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans and planners.** Toronto: Maxwell Macmillan, 1994.

NORDIN, F. **Managing the process of adopting service logic in collaboration with suppliers.** Journal of Change Management, v. 4, n. 4, p. 339, December, 2004.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTEGOMERY, C. A., PORTER, M. (Org.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 5.

_____. **The mind of the strategist: The art of Japanese business.** EUA: McGraw-Hill Book Company, 1982.

OJODE, L. **The impact of horizontal strategic alliances on the U.S. steel industry.** Journal of Business Strategies, v. 21, n. 2, p. 149, Fall, 2004.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PETERAF, M.A. **The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.** Strategic Management Journal, v. 14, p. 179 – 191, March, 1993.

_____, BERGEN, M.E. **Scanning dynamic competitive landscapes: A market – based and resource – based framework.** Strategic Management Journal, vl. 24, n. 10, p. 1027, October, 2003.

PINSKY, L. Rumo à Periferia. **Revista Exame.** São Paulo: Ed. Abril, 30 de setembro de 2002. Disponível em <<http://portalexame.com.br>. Acesso em: 02 de outubro de 2005.

PITTS, R.A., LEI, D. **Strategic management: Building and sustaining competitive advantage.** Canada: Thomson Learning, 2003.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____ **On competition - competição:** Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRATTER, E., GHOSH, S. **Current operational practices of U.S. small and medium-sized enterprises in Europe.** Journal of Small Business Management, v. 43, n.2, p. 155, Apr. 2005.

RACHMAN, D.J. **Varejo:** Estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 1973.

RATTEN, V. **The role of learning and information dissemination in logistics alliances.** Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, v.16, n. 4, p. 65, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, O.P., ROBINSON, J.G., MATHEWS, M.P. **Store organization and operation.** Eglewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1957.

RUGMAN, A. M., WRIGHT, R.W. **Research global strategic management.** New York: Elsevier Science, 2001.

SAAB, W.G.L., RIBEIRO, R.M. **Um panorama do varejo de farmácias e drogarias, no Brasil.** Gerência Setorial de Comércio e Serviços – Área de Operações Industriais 2. Março de 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is25.pdf>> Acesso em: 05 de outubro de 2005.

SEADE. **Fundação sistema estadual de análise de dados:** Informações dos municípios paulistas. [on line]. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2006.

SERRA, F., TORRES, M.C.S., TORRES, A.P. **Administração estratégica:** Conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2002.

TABACHNICK, B.G., FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics.** Boston: Thomson Learning, 2001.

TESCH, R. **Qualitative research:** analysis types and software tools. London: The Falmer Press, 2002.

THOMPSON, J. L. **Understanding corporate strategy.** London: Thomson Learning, 2001.

THOMPSON, A. A., STRICKLAND III, A. J. **Strategic management:** Concepts and cases. New York: McGrawHill, 2001.

VASCONCELOS, F., BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva:** O construto e a métrica. Revista de Administração de Empresas, p. 51, Abr/Jun, 2004.

VITURINO, R. Como fazer o cliente voltar. **Revista Exame.** São Paulo: Ed. Abril, 26 de setembro de 2005. Disponível em <<http://portalexame.com.br>>. Acesso em: 02 de outubro de 2005.

VORHIES, D.W., MORGAN, N. A. **Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage.** Journal of Marketing, v. 69, p. 80-94, Jan, 2005.

WALKER, C. **Modern competitive strategy**. New York: McGrawHill, 2004.

WALTERS, D., HANRAHAN, J. **Retail strategy planning and control**. London: Macmillan Press, 2000.

APÊNDICE A:**Roteiro de entrevistas****Nome da farmácia/ drogaria:****Quantidade de filiais:****Cidade(s) de atuação:**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?
2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?
3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?
4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?
5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?
6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.
7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?
8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?
9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?
10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)
11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?
12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:
 - expandir os negócios;
 - continuar na mesma situação; ou
 - perder mercado.Por quê?
13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).
14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?
15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?
16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

APÊNDICE B:**ÁGUA VIVA**

Quantidade de filiais: 01 em Atibaia.

Cidade de atuação: Bragança Paulista e Atibaia.

Endereço: R: Professor Luis Nardi, 13 – Centro – Bragança Paulista / contato: Ed

**Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador
(13/04/06)**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Não é uma franquia. São farmácias de manipulação que atuam em Bragança Paulista e Atibaia.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Existem os seguintes tipos de alianças:

- **Fornecedores exclusivos** – Cassiopéia e Allergic Center; o primeiro fabrica produtos a base de Aloe Vera e o segundo fabrica produtos diversos anti-alérgicos. A Água Viva é a única farmácia nas duas cidades que comercializa os produtos destas duas empresas.
- **Convênio próprio** – sistemas de convênios com empresas da cidade, onde os funcionários destas empresas podem efetuar compras na Água Viva. Exemplo: supermercados. Por serem conveniados, possuem um desconto nas compras à vista ou algumas empresas preferem que seja enviada uma fatura para que elas possam efetuar desconto em folha junto ao funcionário, e o pagamento é feito à Água Viva em um determinado dia do mês. Este convênio é formal, pois existe um documento registrado em cartório, garantindo a validade do mesmo, tanto para os conveniados quanto para a própria farmácia. No caso dos convênios que optaram por desconto em folha, apenas compras de medicamentos com receituário poderão ser efetuadas.
- **Aliança com operadoras de cartões de débito e crédito** – há o pagamento, para as operadoras de cartões, de um percentual sobre o valor da compra paga, seja com cartão de débito ou crédito.

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

Os convênios existem desde a abertura da farmácia (+/-) quinze anos; a exclusividade e os cartões são alianças mais recentes.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

Os convênios surgiram para agregar mais clientes e até mesmo poder fidelizá-los. Os cartões passaram a ser uma prática comum no mercado e quando não havia esta possibilidade notava-se em alguns momentos a perda de compras maiores e perda de alguns clientes. A exclusividade foi uma idéia do próprio Ed de desenvolver um diferencial que não fosse trabalhado pelos outros concorrentes para também proporcionar maiores volumes de vendas.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim, com certeza. As alianças permitem maior segurança, comodidade, vantagem e maior volume de vendas. Os clientes lucram por conseguir pagar um preço menor pelos produtos, e

a empresa por beneficiar seus funcionários; e os fornecedores por contarem com mais um ponto de venda de seus produtos, sem grandes investimentos em pontos de venda.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: segurança de não ter devolução de cheques (atualmente é quase nulo o número de cheques devolvidos); qualidade; alguns convênios incentivam a compra à vista em função dos descontos; quando o desconto é em folha a Água Viva tem a certeza de que vai receber; a exclusividade de ser o único na cidade em poder comercializar certos produtos, e a lealdade dos clientes.

Pontos fracos: a exclusividade exige que se tenha o produto; a obrigação do desconto imposta pelos convênios; o cliente muitas vezes não percebe a qualidade; os diferentes tipos de pessoas atendidas pelo convênio (maior e menor poder aquisitivo); alguns convênios liberam compras apenas com receituário o que restringe em muito a compra.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, apenas é mais trabalhoso desenvolver o controle e realizar o histórico de compras.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Não houve grandes alterações em relação a custos; os custos fixos são os mais pesados.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Cartões: os bancos ofereceram; Convênios: foram sendo desenvolvidos com empresas idôneas; fornecedores: participação em feiras e pesquisa junto a clientes.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Não, nenhum.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

Quanto à exclusividade percebeu-se um significativo aumento de vendas e os cartões proporcionaram um menor número de cheques devolvidos.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expandir negócios; os resultados são sempre positivos. Houve um aumento de vendas principalmente para pessoas com maior poder aquisitivo que podem pagar mais por determinados produtos, como os anti-alérgicos e os da Cassiopéia.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Antes havia menos diversidade e menos serviços oferecidos; atualmente há maior gama de produtos e serviços, o que estimula as vendas e estimula a busca por ser cada vez mais diferente dos outros concorrentes.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, há mais fornecedores oferecendo itens em exclusividade (os primeiros, eles é que foram atrás) e os concorrentes estão muito incomodados.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Não por enquanto, mas todas as empresas envolvidas têm que manter a qualidade e devem estar “com tudo em dia”.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Fazer alianças com profissionais, como nutricionistas e professores.

APÊNDICE C:

ALMADERMA
(Farmácia de Manipulação)

Quantidade de filiais: Ao todo são 4 lojas no sistema de franquias (objeto de pesquisa somente a franquia de Bragança – primeira franquia implantada).

Cidade (s) de atuação: Bragança Paulista.

Entrevistado: Eli (sócio-proprietário).

Endereço: Av. Antonio Pires Pimentel, 733; Bragança Paulista – SP

Entrevista gravada – (30/03/06)

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Sim, minha farmácia é uma franquia. Como surgiu esta idéia? Esta idéia surgiu da seguinte forma: eu e o sócio queríamos montar uma farmácia de manipulação, eu até então, farmacêutico tinha trabalhado em várias áreas da farmácia menos manipulação, e um dia numa palestra na Universidade São Francisco, eu assisti uma palestra do franqueador e me interessei pelo assunto, após a palestra fui conversar com ele e a partir de então, começamos a ter uma série de reuniões e contatos até que se estabeleceu a parceria, essaessa idéia realmente definimos vamos tentar uma loja, uma franquia. E desde quando a sua farmácia está aberta? A gente abriu, inaugurou a farmácia em 16 de outubro de 2004, a gente demorou em obras aproximadamente 11 meses, em reformas do prédio, em toda ééé... dependendo di...di...licenças da prefeitura, vigilância e por aí adiante, demorou, esse processo foram 11 meses. E esses 11 meses, tudo isso, em acordo com a franquia, eles desenvolveram tudo pra gente, *layout* de toda loja, toda disposição de mobiliários, foi feito tudo por funcionários da franquia, franqueado....franqueador.

2. Existe algum outro tipo de alianças que vocês praticam?

Hoje? É. Sim, existe, a gente (pausa) apesar que o que eu, o que existe, existe éééé, no mercado algumas parcerias, na verdade são acordos que a gente faz ééé, por exemplo, um indivíduo vai numa drogaria e ele tem uma receita lá onde tem quatro itens, dois são de drogaria, dois são manipulados, e a drogaria muitas vezes pra atender o seu cliente, liga pra gente e pede: olha, preciso de dois produtos manipulados tal..., a gente entrega pra ele ou ele vem retirar aqui, tal..., isso a gente tem com várias drogarias na...na...cidade onde eu estou instalado em Bragança como em Atibaia por exemplo que é uma cidade perto, né... pra...então....qual que é a intenção....do cliente, do no caso dessedesse meu, desse meu parceiro aí, ééééé, facilitar a vida do cliente dele, em vez do cliente ir em dois, três lugares ele só vai lá e na farmácia ele pega e atende o cliente, então, essa, é uma das parcerias que a gente têm. Isso é formal ou informal? É Informal. Informal, tá. Não existe nenhuma documentação, existe uma...uma...a gente senta conversa e estipula como vai funcionar. Essa é a única, além da franquia esta é a única? Além da franquia esta é a única parceria que a gente tem, é é este tipo.

3. Desde quando a sua organização (farmácia) pratica estas alianças?

Isto foi....foi uma coisa gradativa, a partir do momento que a gente inaugurou a farmácia eu procurei algumas pessoas e outras pessoas me procuraram, como há a necessidade dos dois lados, então eu tive vários donos de drogarias que me procuraram, né, apesar de a vigilância encarar isso como....como uma coisa éééé a vigilância chama isso de intermediar fórmula, tá, isso não pode ser feito, pela vigilância, mas a partir do momento que eu não consigo ver onde

é que tá o problema nisso. Se você falar, não...é transporte, isso é mentira porque o sujeito vai levar o medicamento pra casa; ahhh é alguém tá ganhando dinheiro em cima de alguém, também é mentira porque isso não é verdade, também se você for falar em atravessador existe atravessador em qualquer segmento, uma vez que o cara que pesca lá eeee, pronto acabou! Mas isso não é verdade, só que a vigilância não encara isso com bons olhos não, mas também não consegue, eu só faço isso porque eu não consigo ver nada de errado, se alguém me dissesse, chegasse pra mim olha isso aqui não pode ser feito porque isso é um absurdo o teu medicamento vai apodrecer neste percurso aí tudo bem, mas éentão, a gente...isso foi gradativo, até hojena semana passada eu firmei um novo acordo, com uma nova drogaria na cidade de Atibaia, então, vai estar sempre surgindo novos.

E com fornecedores, eles têm a exclusividade de te fornecer ou não? Não, não existe, não, não. Fornecedor, não.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver a aliança?

Essas alianças na verdade elas já existem, são modelos que existem em toda cidade no Brasil inteiro, existem esses modelos, lógico que existe ééé...uma idéia, por exemplo, a a Racine que é uma empresa grande que desenvolve projetos pra manipulação, ela tá com um projeto por exemplo, chamado farmácia integrada, que a idéia dela é voltar ao passado, que uma farmácia possa ter tanto os produtos industrializados quanto manipular e isso é o ideal inclusive, é o modelo de empresa pra farmácia ideal, e eles, porque o termo drogaria surgiu pra, na idéia na década de 70 pra suprir a presença do farmacêutico, o que não conseguiu, não deu certo e a farmácia então, ficou exclusiva de manipulação. A idéia hoje, inclusive o conselho regional de farmácia de São Paulo, tá trabalhando em cima disso, a idéia é de sumir com esse nome drogaria, farmácia é farmácia, então, você passaria...aí, aí essas parcerias deixariam de ter sentido. Então você passaria a vender na sua empresa tudo, eu por conta de ser uma franquia não posso vender nada dentro da minha loja, que não seja eéé orientado ou em acordo com meu franqueador, não é. Eu não posso ahhhh resolvi vender tal coisa, não, tudo tem que ser de acordo até porque eu tenho normas.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim, sim, primeiro ééé, o dono da drogaria o que que ele ganha de mim, eu dou um desconto pra ele e ele vai vender pra o cliente o mesmo preço que eu pratico aqui, então ele atendeu o cliente, o cliente gastou o mesmo que gastaria aqui não gastou nada mais por isso e ele ganha uma porcentagem em cima disso. Na outra ponta final quem ganha é o consumidor também, ah mas o consumidor poderia ter vindo aqui e passava a ser teu cliente tudo bem, mas se eu também, na minha farmácia se vier um cliente aqui e tiver produto industrializado e eu puder buscar pra ele, mandar buscar eu também faria isso por ele, então, ou seja pra que ele tenha menos deslocamento, as vezes é idoso aí tem que ficar indo de lá pra cá então, eu acho que nessa, nessa coisa todos ganham.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Deixa eu falar da, da franquia. Franquia, hoje o que eu sinto da minha experiência, é uma coisa legal? É porque você, você... primeiro eu já entrei na cidade com um nome forte, um nome que existe, um nome conhecido no meio médico, isso é importante. Éééé segundo, eu tenho um know-how de desenvolvimento de fórmulas, né... de principalmente da parte de termo-cosméticos que muitas farmácias não tem, por conta de ter uma consultoria muito grande, uma empresa que tem N farmacêuticos lá trabalhando, desenvolvendo produtos, isso o ponto forte. O ponto fraco, mais importante que eu acho é que a franquia engessa você. Eu

por exemplo com quarenta anos de idade, com toda a minha experiência na área de saúde, as vezes eu tô cheio de idéias, mas essas minhas idéias são bloqueadas porque eu tenho toooooada uma norma. As vezes eu quero ter uma, uma..., o desenvolvimento de uma idéia de marketing, isso não, tem que fazer só o que a franquista, tá tá, me permite, então você fica engessado né, isso é o que eu acho é o grande lado ruim da franquista. Principalmente, no caso, no caso, ou seja, você passa, as suas idéias não podem ser colocadas em prática, muitas vezes. Apesar da gente discutir muitas coisas juntos, né, maasss, normalmente, você tem...as coisas vem, você tem que assimilar.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, não, não não....nesse caso, não. Meu controle na empresa ééé, porque todo controle financeiro e todo controle de compras, apesar da franqueadora fazer minhas compras, sou eu que dito as quantidades, eu que dito todas as regras, né. Então eu, eu acabo controlando isso, no caso das compras, a única coisa que a gente ganha, como são várias lojas, né a gente tem o poder de compra, o poder de negociação, de preço, de prazo, de uma série de coisas que isso é bom.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Primeiro, éé...essas alianças sempre, cada vez que eu crio uma nova aliança, uma nova parceria, aí...ééé...aumenta o meu faturamento, né, e esse é o propósito de uma empresa, né, por exemplo, hoje eu tenho uma empresa, ela inaugurou com o mesmo número de funcionários que eu tenho hoje, mas eu tenho, capacidade pra produzir o dobro sem aumentar meu custo, de meu pessoal, de elétrico, de imposto, de imposto lógico que seria, eu taria pagando imposto de acordo com minhas vendas, mas praticamente sem aumentar meu custo. Quer dizer, cada vez que eu selo uma nova aliança, aumenta o meu faturamento.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

É normalmente, isso eu seleciono bastante, né, então eu tenho uma preocupação muito grande de trabalhar com pessoas sérias, pessoas que trabalham éééé, pessoas idôneas. A gente sabe de vários profissionais que fazem coisas muito, coisas ilícitas, coisas erradas, compram produtos sem origem conhecida, uma série de coisas, isso, esse tipo de gente eu não coloco na minha parceria, né, então, quando alguém me procura eu vou primeiro saber quem ele é, onde ele trabalha, se tem algum problema com vigilância, com conselho regional e daí, a partir daí a gente faz esse contato. Porque as vezes a pessoa vem te procurar porque já deu errado com alguém e as vezes porque deu errado com alguém? Problema de pagamento e por aí adiante.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Existe. Principalmente com a franquista, existem vários problemas, vários. Primeiro porque essa franquista eu fui o cobiado, eu fui o primeiro franqueado. Houve vários desentendimentos, primeiro, por exemplo, a franquista, a matriz é em Jundiaí uma cidade que tem 380.000 habitantes e eu tive problema com os funcionários de marketing, tudo eles queriam fazer o mesmo, o mesmo ééé... procedimento em Bragança Paulista que é uma cidade mais interiorana menos população, pelo menos a metade, ééé...então você tem um público muito diferente, né. Você vai falar de público A e B em Jundiaí e público A e B em Bragança a percentagem é bem menor, então, a franquista não entendia muito disso. A gente brigava muito, na verdade todas as ações que eles propunham o dinheiro saia do meu bolso, né, então eu falei

a partir do momento que sou eu que vou pagar eu também tenho que opinar, né. Tivemos muitos problemas de material de marketing, o que colocar, quantos *outdoor*, que hora, eu ainda não tinha sequer, a empresa ainda não me dava, não tinha arrecadação, dinheiro, eu só botando dinheiro, pêra aí então....a gente teve muito problema nesse sentido, né ...olha, a semana que vem vai isso.....não.....então, eu tive no começo, aí até alguns profissionais foram substituídos, até por conta de de, é diferente você trabalhar por exemplo, com Antonio Erminio de Moraes, e trabalhar pra mim. Antonio Ermínio tem um poder de grana, eu tenho um orçamento e eu tenho que trabalhar dentro dele, hahahaha.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

No caso da franquia ela já nasceu. Ela já nasceu, né. E as outras. Veja bem, até a própria franquia mudou, a gente mudou muitas coisas nesse período, até o novo franqueado hoje de Brasília, muita coisa que a gente passou, ele não precisou passar porque a gente ajudou, isso ser arrumado pra ele, né. Mas essas outras parcerias, primeiro você passa a ter uma gama de pessoas com um mesmo propósito, você começa a conhecer vários donos de drogarias, de farmácias que tenham o mesmo propósito, de trabalhar sério, de, de, que as vezes existe uma política, a nossa profissão, tem muito disso, farmacêutico quando você tá lá na faculdade são colegas, saiu da faculdade são concorrentes, isso eu não curto muito isso, eu acho que a gente pode trabalhar junto, a gente pode até ééé....sabe, de repente eu não tenho uma coisa aqui, você tem aí, você me empresta, então dá pra você ser amigo ainda, mesmo os dois cada um cuidando do seu negócio, né, então, mudou bastante coisa, porque você começa a conhecer bastante gente, você começa, a tua empresa passa a ser conhecida, mais conhecida.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expandir negócios, a gente expandiu bastante, porque começou aumentar a minha gama de clientes, mesmo estes clientes entre aspas clientes das drogarias ou de outros, mas eu to ganhando, to fazendo, to manipulando essa fórmula, passou a ser meu cliente, passou a fazer parte do meu cadastro e eventualmente um dia ele pode vir aqui, então, expandiu o meu negócio, isso aumenta bastante, né.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Pausa (pensando). Basicamente, porque estas alianças que a gente tem é mais uma aliança relacionada a venda propriamente dita, né, porque a vida da minha empresa, desenvolvimento, dia a dia dela, isso é determinado pela franqueadora mesmo, então, que é a parceria que é a aliança primeira que a gente fez, né, então a gente optou por isso. E você vai falar, ah e você faria isso de novo? Né, hoje eu não posso falar isso porque hoje eu tenho uma experiência que até então eu não tinha, talvez se eu fosse abrir uma outra hoje, talvez não fosse uma franquia, mas na época eu não tinha essa experiência. Então, ééé a partir do momento que eu fiz esta parceria, valeu a pena? Valeu a pena.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, sim. Perante os fornecedores, porque fornecedor é basicamente isso, a partir do momento que você compra mais, você passa também a exigir alguma coisa. Quando você é novinho no

mercado, olha eu só te vendo tanto, você tem que comprar no mínimo isso, comprar em tantas vezes, quer quer se não quer não tem outro jeito. A partir do momento que você passa a ter uma carteira boa lá com seu fornecedor, você fala quero, mas quero pagar tanto, então com fornecedor melhorou bastante. Minha carteira de clientes aumentou? Aumentou. Porque como eu te disse tá relacionado ao meu cadastro, eu to aumentando isso, tá aumentando o cadastro de cliente, eu tenho o telefone dele, eu tenho o endereço, uma série de coisa, vai aumentando? Vai aumentando. E concorrentes, eu acho que todo mundo tá crescendo, acho que tem espaço pra todo mundo, né. Eu penso assim.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Eu deixaria de fazer algum tipo de aliança se, se todo o procedimento não fosse devidamente claro, se tiver qualquer coisa ilícita. Olha isso é, isso você vê direto na televisão, olha já tive aqui na minha farmácia um sujeito vir oferecer um produto sem nota, sem origem conhecida, não obrigado. Ah mas eu consigo fornecer pra você, assim, isso não me interessa porque eu quero trabalhar, botar a cabeça no travesseiro a noite e dormir tranquilo, porque a minha empresa, no meu segmento de manipulação, por exemplo, você tem que ser muito sério. Eu não to pensando no dia de hoje, to pensando nela ser sólida, então não adianta eu ganhar dois três reais ilícitos agora e amanhã eu pagar por isso, então, eu só deixaria de fazer uma parceria se fugir dos propósitos da minha empresa. Outro dia eu conversei com uma cliente aqui, olha eu tenho duas coisas muito importantes na minha farmácia, que é: o cliente satisfeito e o produto bom. O cliente satisfeito ele volta e o produto bom é o mínimo que eu tenho que fazer, porque daí ele também volta. Então, o resto faz parte de um contexto é igual o que o pessoal fala de qualidade, hoje se você não tiver qualidade você nem negocia. Então, qualidade é essencial, então o cara fala eu tenho um produto aqui mas não é de qualidade, você nem vai apresentar, né.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Sim, no momento por exemplo, eu to negociando uma, um tipo de aliança pra aumentar minha produção. Existem vários serviços de telemarketing que vendem produtos fitoterápicos por telefone e essas empresas, precisam, nem sempre o indivíduo que abre essas empresas ele tem uma marca pré-definida, ele vende o produto. E eu to negociando com duas empresas que fazem este trabalho, pra mim passar a produzir pra eles, a partir daí, a minha empresa deixaria, eu teria que abrir uma outra empresa, outro CNPJ, como uma pequena indústria, mas que seria uma aliança, ou seja, eu não ia vender nada pra ninguém. Eu ia vender pra essas pessoas e elas que iam ser o distribuidor via telemarketing. Mas então isso não seria da sua farmácia? Seria um ramo, seria um outro ramo diferente até porque, a farmácia de manipulação não pode fazer isto.

APÊNDICE D:**DROGARIA ALIANÇA**

Quantidade de filiais: 05 lojas mais a matriz.

Cidade de atuação: Atibaia / Bragança Paulista.

Endereço: Av. Dona Gertrudes, 750 – Alvinópolis – Atibaia / contato: Flávio

**Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador
(26/04/06)**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Não, é uma rede de drogarias.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Convênio próprio – é um sistema de convênios com empresas da cidade de Atibaia. São mais ou menos dez empresas conveniadas. Este tipo de convênio permite que os funcionários das empresas conveniadas comprem em qualquer loja da rede Drogaria Aliança. Existe um sistema integrado que permite tanto à drogaria quanto às empresas conveniadas acessarem quando ocorreu a compra por parte de seus funcionários, quais itens foram adquiridos e quais os valores. Este sistema também permite o bloqueio de um beneficiário por parte da empresa conveniada, caso este funcionário tenha sido demitido ou ultrapassado seu limite de crédito. O sistema auxilia no controle e repasse do montante de cada empresa conveniada à matriz da Drogaria Aliança. Mensalmente são apurados os valores e de acordo com o dia estipulado em contrato é feito o pagamento por parte das empresas conveniadas à Drogaria Aliança. Cada conveniado possui uma data que melhor lhe for conveniente. Os funcionários destes conveniados têm o valor de suas compras descontados em folha de pagamento. Estas empresas conveniadas possuem descontos especiais que servem como atrativos para o fechamento do convênio.

Um outro tipo de aliança é formado com fornecedores. Há um contrato de exclusividade para alguns itens; por conta disto a Drogaria Aliança recebe altos descontos por parte de seus fornecedores. Isto ocorre porque garante a compra por parte da Drogaria Aliança de um volume mensal certo de alguns produtos. **Percebeu-se um certo mistério ao comentar sobre esta aliança (talvez medo de ser copiada).**

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

Os convênios existem há mais ou menos cinco anos, enquanto que a aliança com os distribuidores existe por volta de dois anos; à medida que a empresa adquiriu maior porte.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

Os convênios surgiram pela necessidade de atender e conquistar mais clientes. A aliança com distribuidores surgiu para que fosse conseguido reduzir custos e oferecer maiores descontos aos clientes e assim ganhar da concorrência, que é muito forte tanto em Atibaia quanto em Bragança.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim, pois são concedidos e recebidos descontos acima do habitual, porque quando se estabelece alianças é necessário dar e receber benefícios em função destes acordos, para que seja vantajoso para ambos os lados.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: aumenta o número de clientes circulantes nas lojas, logo, mais vendas são realizadas e a empresa pode crescer.

Pontos fracos: por enquanto ainda não foi notado nenhum ponto fraco.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, cada um controla a sua empresa, ou seja, conveniados e fornecedores são independentes da Drogaria Aliança.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Sim, em relação à compra de medicamentos; à medida que as vendas aumentam as compras também. Este fato permite maior poder de negociação com fornecedores e até suporte para alianças com os mesmos, reduzindo os custos.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Para os convênios é feita uma triagem de empresas, verificando a idoneidade das mesmas, porte e número de funcionários. Com os fornecedores verifica-se quais oferecem melhores condições e têm estrutura para atender a demanda da Drogaria Aliança.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Sim; quem compra sempre quer mais descontos, nunca está satisfeito.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

Quanto aos convênios, aumento de vendas e conseqüente aumento de lucros. Quanto aos fornecedores, à medida que há exclusividade o processo de compras fica mais fácil, pois a Drogaria Aliança compra a maioria dos produtos em poucos lugares. **(Não quis falar quantos)**

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expansão de negócios. Melhores condições de custos, permitem praticar melhores preços, e desta forma os clientes preferem comprar na Drogaria Aliança.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Quanto aos convênios é nítido o aumento de vendas. Quanto à aliança com fornecedores ficou mais fácil o acesso a medicamentos a melhores preços, e que possuem maiores margens de lucro.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, bastante. Principalmente em relação a concorrentes e fornecedores.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Talvez; depende do que a outra empresa busca e tem a oferecer; caso não seja compatível com os interesses da Drogaria Aliança a aliança pode se desfazer.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Sim; todas que puderem trazer benefícios para a Drogaria Aliança.

APÊNDICE E:**DROGARIA RENASCER**

Quantidade de filiais: 00

Cidade de atuação: Atibaia.

Endereço: Av. Benedito de Almeida Bueno, 437 – Atibaia / contato: Rosinha

**Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador
(26/04/06)**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Não é uma franquia.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

São praticados dois tipos de alianças: um é o convênio com empresas da região. Estas empresas recebem propostas de descontos que a Drogaria Renascer tem condições de oferecer. Após a aceitação por parte da empresa eles elaboram um contrato e registram em cartório. Aos funcionários das empresas conveniadas são vendidos quaisquer produtos que a Renascer possua. Em um determinado dia do mês são fechados os valores gastos pelos funcionários de cada empresa conveniada; estes valores são repassados para o departamento pessoal de cada empresa conveniada para efetuar o desconto no dia do pagamento. Ao mesmo tempo é solicitado ao departamento financeiro que envie o cheque para a Drogaria Renascer, no valor total das compras efetuadas pelos funcionários. Uma outra aliança é informal, mas ocorre quando um cliente precisa de medicamento manipulado. A Drogaria Renascer encaminha a receita a uma outra farmácia, esta por sua vez manipula a fórmula e entrega na Drogaria Renascer, para que esta, por sua vez, repasse a seu cliente. Isto existe apenas para proporcionar conveniência ao cliente da Drogaria Renascer; normalmente o preço praticado é o mesmo que se ele fosse diretamente à farmácia de manipulação.

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

As duas alianças são praticadas há pelo menos seis anos.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

O convênio surgiu porque alguns clientes gostavam do atendimento da Renascer, mas as empresas onde eles trabalhavam tinham convênio com outras farmácias; então, estes funcionários solicitavam a suas empresas que fossem feitos convênios também com a drogaria Renascer. A aliança com a manipulação surgiu para facilitar a vida do cliente, proporcionando maior comodidade.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados?

Em que sentido? Por quê?

Acredita-se que sim, pois todos ganham, principalmente em termos financeiros.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: maior número de clientes, maiores lucros, maiores vendas.

Pontos fracos: não tem.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

O controle continua o mesmo, não existe interferência.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Houve redução de custos, mas isto não ocorreu com os produtos de 1ª linha (produtos de marca, patenteados).

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Os convênios surgiram pela indicação de clientes, enquanto que a aliança com a farmácia de manipulação surgiu por indicação de médicos.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Nunca houve desentendimento ou inadimplência com as empresas que fazem parte das alianças.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

As alianças permitiram que os clientes consumissem mais e com maior satisfação, principalmente por causa dos descontos e postergação do pagamento para o dia em que receberiam o salário.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Continuou na mesma situação, embora o volume de vendas tenha sido maior; a quantidade de farmácias e drogas em Atibaia aumentou em grandes proporções.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Antes: as vendas eram em menor quantidade, não existia a segurança com relação a vendas e recebimento das mesmas.

Depois: existe uma demanda quase constante mensalmente por conta dos convênios e isto dá segurança de que entrará aproximadamente um valor X todos os meses. Além disso, não existe inadimplência por parte dos conveniados.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Não soube responder. Mas acha que não.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Não, porque os convênios servem como garantia de vendas. Somente deixaria de ter aliança com a farmácia de manipulação em questão se ela deixasse de ser idônea e colocasse em risco a saúde dos clientes da Renascer.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Mais convênios para melhorar as vendas.

APÊNDICE F:

DROGARIA SOL NASCENTE

Quantidade de filiais: 04 mais a loja matriz.

Cidade de atuação: Atibaia / Bragança Paulista

Endereço: Av. Lucas Nogueira Garcez – Atibaia / contato: Renato

Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador (03/05/06)

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Não, ela pode ser considerada uma pequena rede de drogarias.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Atualmente são basicamente três tipos:

- **Convênio próprio** – são convênios com empresas da cidade de Atibaia e Bragança Paulista (Não quis dizer quantos são). É um sistema onde os funcionários das empresas conveniadas compram em qualquer loja Sol Nascente, em qualquer cidade onde ela esteja estabelecida. Foi desenvolvido um sistema integrado que permite tanto a Sol Nascente quanto às empresas conveniadas verificarem o histórico de compras dos funcionários das empresas conveniadas, além disso, também é possível identificar quais itens foram adquiridos e seus respectivos valores. Este *software* permite o bloqueio de um funcionário por parte da empresa conveniada, caso o mesmo tenha sido demitido ou ultrapassado seu limite de crédito. Este sistema auxilia no controle e repasse do montante de cada empresa conveniada à Sol Nascente, onde mensalmente são apurados os valores e, de acordo com o dia estipulado em contrato, é feito o pagamento por parte das empresas conveniadas à Sol Nascente. Cada conveniado possui uma data que melhor lhe for conveniente. Os funcionários das empresas conveniados têm o valor de suas compras descontados em folha de pagamento. Estas empresas conveniadas possuem descontos especiais, e estes, por sua vez, atuam como atrativos para o fechamento do convênio.
- **Aliança com uma distribuidora** – existe um contrato de exclusividade com um distribuidor, o que permite obter altos descontos por conta desta exclusividade. Somente itens não comercializados por esta distribuidora é que são adquiridos de outros fornecedores. (Houve resistência em comentar mais sobre esta aliança, para que ela não seja copiada)
- **Compras em conjunto com outra rede** – esta é uma aliança estabelecida com outra rede local para aquisição de certos produtos em maior volume (não divulgou o nome da rede, mas por outras fontes descobri que é a Drogaria Aliança; esta por sua vez nada comentou sobre a aliança). Esta aliança não se tornou uma cooperativa porque são apenas duas redes que participam e para algumas compras específicas, até mesmo porque já existe aliança com um distribuidor. Isto ocorre para negociar produtos que esta distribuidora não possui, e conseguir maiores descontos por meio de volume negociado.

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

Os convênios existem há mais ou menos três anos; a aliança com o distribuidor existe há um ano e as compras em conjunto com a outra rede existem há mais ou menos três anos também.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

A concorrência em Bragança e Atibaia é muito forte; existem muitas drogarias competindo pela mesma fatia de mercado e isto faz com que as farmácias busquem alternativas para vender mais. É um mercado que basicamente compete por preço, e para oferecer preço baixo tem que comprar muito, só assim se consegue descontos. Então, os convênios e as outras alianças ajudam nesta questão do volume e preço.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim, os funcionários ganham um benefício da empresa; esta, por sua vez, não paga nada por este benefício e mantém seus funcionários mais satisfeitos. Os fornecedores ganham volume e, no caso da exclusividade, certeza de uma determinada quantia X vendida todos os meses. A Sol Nascente ganha em vendas e lucro, e a outra rede também porque os custos são menores.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: aumenta o número vendas e ganha-se descontos reduzindo custos; ajuda no crescimento da empresa.

Pontos fracos: algumas divergências com a rede que participa das compras em conjunto, ficar limitado a um único fornecedor, no caso da exclusividade.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, de forma alguma. Nem para as compras em conjunto; cada um pede o volume que precisa.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Houve grande redução de custos por causa dos volumes maiores que são comercializados.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Convênios: são enviadas propostas para empresas da região e estas optam ou não por conveniar-se com a Sol Nascente. A exclusividade partiu do distribuidor. As compras em conjunto surgiram de uma amizade antiga entre os donos das duas redes.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Pequenos desencontros nas compras em conjunto, quanto a datas de pedido, entrega e pagamentos, mas sempre chega-se a um acordo.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

- Convênios – divulgação da Sol Nascente, aumento de clientes e vendas;
- Exclusividade com distribuidor – conveniência; menos tempo gasto em compras e orçamentos;
- Compras em conjunto – redução nos custos de medicamentos.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expandir os negócios. Maior força com relação a concorrência gerou mais capital para investir no crescimento da Sol Nascente.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Antes era mais difícil negociar; atualmente a negociação ficou mais fácil e existem maiores condições em termos de vantagens que antes não existiam. Ex. preço, prazo, etc.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, bastante. A concorrência reclama e os fornecedores vêm a Sol Nascente com outros olhos.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

No momento não, mas quando as alianças deixarem de ser vantajosas a Sol Nascente pode deixar de fazê-las.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Não existe nenhuma em vista, mas nada impede que surjam novas opções atraentes.

APÊNDICE G:**FARMA 9****Quantidade de filiais:** 00**Cidade de atuação:** Bragança Paulista.**Endereço:** Av. 9 de julho, 52 – Bragança Paulista / contato: Salete

**Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador
(27/04/06)**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Não, ela é uma farmácia independente.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Possui um sistema de convênio próprio onde empresas da cidade de Bragança obtêm certas vantagens em permitir que os seus funcionários comprem na FARMA 9. O entrevistado não quis dizer quantas são. Todas elas ficam na cidade de Bragança Paulista e relativamente próximas à FARMA 9. Este tipo de convênio permite que os funcionários das empresas conveniadas façam compras na FARMA 9 e obtenham descontos no pagamento à vista. Não existe desconto em Folha. Por esta razão também não há um limite de crédito para cada funcionário, pois o desconto especial é obtido no ato do pagamento, após a identificação do mesmo como funcionário de uma das empresas conveniadas. Estes descontos especiais compreendem apenas os medicamentos, não abrangem todos os itens vendidos na FARMA 9. Este convênio é formal, pois existe um documento registrado em cartório, garantindo a validade do mesmo, tanto para os conveniados quanto para a própria farmácia. Esporadicamente são feitas alianças com outras farmácias independentes para a compra de determinados itens diretamente da indústria, em maior volume e, conseqüentemente, com preços melhores. Estes são acordos formais que não ocorrem constantemente e nem para todos os itens adquiridos. Não chega a ser uma cooperativa. O respondente não quis abrir quais itens, nem tampouco quantas e quais drogarias fazem parte desta aliança.

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

Os convênios há mais ou menos dois anos e as compras com outras drogarias existem por volta de um ano.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

O convênio surgiu para tentar manter a empresa numa cidade em que há grande dominância de redes. Estas redes acabam por sufocar em preço as pequenas drogarias, mas atualmente elas também vêm praticando e desenvolvendo convênios. As compras em conjunto surgiram para conseguir melhores condições de pagamento e prazos, por conta dos maiores volumes de compras; isto ajuda a reduzir custos.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim. Os funcionários de empresas conveniadas ganham descontos (economizam), as outras drogarias que participam das compras também ganham as mesmas vantagens que a minha em termos de pagamento, prazo e poder junto aos fornecedores. E a FARMA 9 ganha em vários aspectos: preço, volume de vendas, aumento de lucros e etc.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: maior número de clientes, maiores vantagens de preço, aceitação por parte dos clientes e maior lucro.

Pontos fracos: perda de vendas muitas vezes, pois os descontos aos conveniados somente são para compras à vista; nem todos os envolvidos na compra em conjunto estão dispostos a seguir as regras.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, de forma alguma. Cada um gerencia a sua empresa de maneira isolada, independente.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Existe grande redução de custos nas compras em conjunto, quanto aos convênios não há significativa diferença.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

São enviadas propostas com as características e condições do convênio para empresas diversas e que sejam idôneas, a partir daí estas empresas e seus funcionários é que escolhem a FARMA 9. Quanto às compras em conjunto são escolhidas as drogarias de acordo com indicação ou reputação perante o mercado; também conta a amizade existente entre os donos das drogarias e farmácias participantes. Desta forma evita-se conflitos.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Quanto aos convênios não. Mas quanto as compras em conjunto é comum haver divergências, principalmente no que se refere ao repasse e valor a ser pago por cada um. O que é feito é um rodízio entre os participantes, cada vez um é responsável pela compra e repasse.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

Tanto os convênios quanto as compras em conjunto acarretam maior volume de vendas, isto aumenta o lucro.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expansão. As alianças proporcionaram melhorar as condições da FARMA 9 em relação à concorrência.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Antes: as vendas eram em menor quantidade, não existia atratividade para os clientes.

Depois: os clientes perceberam que a FARMA 9 era mais uma opção de compra. Muito disso porque atualmente o que conta mesmo para os clientes é o fator preço. Medicamentos são caros!

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, bastante. Os concorrentes principalmente os que não fazem alianças de compras se sentiram incomodados com os preços menores. Os fornecedores passaram a dar mais atenção. Os clientes compram mais por causa dos melhores preços.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Não, porque os convênios servem como atração de clientes e melhoram as vendas. As compras em conjunto ajudam a FARMA 9 em termos financeiros. Entretanto, não faria parte de uma cooperativa por não achar conveniente para a atual situação da empresa.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

No momento não, a FARMA 9 está bem desta maneira, talvez outros convênios.

APÊNDICE H:**FARMA LÍDER****Quantidade de filiais:** 00**Cidade de atuação:** Atibaia – bairro Alvinópolis / Atibaia (Av. Gertrudes) – Nivaldo (Nivaldo.reis@uol.com.br).**Entrevista gravada - 06/04/06****1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?**

Não, não. Não se encaixa pelo seguinte, muitas vezes a franquia ela....., qualquer farmácia pode se enquadrar num modelo de franquia desde que ela esteja legalizada, né, esteja estruturada pra isso, no caso devido ao modelo deles. A minha não, a minha eu dirijo, eu administro, vc entende?!. Mas ela está apta, se fosse o caso, de ter uma parceria, uma franquia, ela ta apta, ela poderia ser uma franquia, isto não tem nada a ver.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Bom, eu tenho convênio com algumas empresas, né?! No qual eu presto serviços pra elas e vendo medicamentos. Esta prestação de serviço é.... levar o medicamento até a empresa, ahhhh, atender alguns dos clientes, a gente vai verificar a pressão na casa, ver uma febre na casa, vc entendeu?! Uma assistência farmacêutica em geral. Então, muitas vezes um paciente liga, fala: ah, eu não to bem, eu tenho diabetes, eu queria que você fizesse o testinho, então a gente vai até a casa do cliente, realizamos o teste na casa. Muitas vezes a pessoa tem o teste lá, mas não sabe, é muito idosa, entendeu?! Mas com essas empresas vocês vão até a empresa é isso? Vocês mandam medicamentos pra essas empresas? Pra esses funcionários, então muitas vezes, o funcionário chega já passa no departamento pessoal, preciso de tal remédio, tal remédio, eles juntam um montante, do dia ali, me ligam e falam oh, traz tal remédio e aí a gente manda lá. Outros casos, algumas empresas a gente nem vai, porque a maioria dos, dos clientes, funcionários, preferem vir até a farmácia, né?!Entendi. Então, a gente trabalha com o balcão também.

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

Ah, desde 91 quando eu abri a farmácia, há quinze anos atrás.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

Ahhhh, bom na época eu já, eu vinha, eu trabalhava no Hospital Novo (Hospital Atibaia), e a gente tinha um convênio, nós funcionários. O hospital tinha um convênio com duas farmácias na época, então, a gente pegava o medicamento e descontava do salário. Essa foi uma das coisas que me abriu um pouco o leque, falei, poxa vida, a hora que eu montar a minha, que já era do meu interesse eu vou ver se eu consigo pegar algumas firmas, alguns convênios e consegui, tá?! Tamos aí há quinze anos. Esses acordo são informais? Não, não, tudo documentado, né, registrado em cartório, entendeu?! Faz um acordo direto com uma empresa, ela se responsabilizando por todos os pagamentos, né, então o funcionário pega, a gente dá uma faixa de 35 a 40 dias, certo?! Eeee.... nesse período aí, a gente tem um dia meta pra gente fechar, manda e a empresa tem um prazo pra efetuar o pagamento. E ela desconta direto do funcionário na fonte.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

São beneficiados sim, ahhh... um dos sentidos: comodismo, ta, é cômodo pra pessoa que tem este tipo de parceria com a farmácia, ele pode estar na casa dele a qualquer hora, ele ta com uma dor de cabeça, ele liga preciso de uma Novalgina aqui na minha casa e a Novalgina vai até a casa dele, vc entendeu? Outro detalhe, hoje você sabe, o mundo, Brasil a parte econômica e o país do jeito que anda, a pessoa recebe no dia 07 no dia 09 não tem mais nada, ou melhor, se ele recebe no dia 07 já esta devendo do dia 07 do mês que vem, então uma das razões do comodismo é este aí, a pessoa está sem o dinheiro, mas tem o crédito pra tomar o medicamento, comprar o medicamento pro filho, até mesmo, uns clientes com casos de perfumaria, o cliente chega aqui, Nivaldo eu não tenho grana pra comprar um sabonete no supermercado, e o supermercado é assim mesmo, cartão, cheque, né?! Então, vem até a farmácia, vai comprar o xampu na farmácia, o sabonete na farmácia, é que hoje a gente compete, a gente consegue sabe, ter um preço assim bem ééé próximo dos supermercados, algumas coisas temos preços melhores, ta. Nossa linha de farmácia hoje, fraldas, absorventes, tinta pra cabelo, xampus, a gente consegue ter preços melhores do que os supermercados, entendeu?! Como é que consegue ter, a gente faz, pra poder atrair mesmo o cliente. E os outros envolvidos? E da minha empresa é vender, certo?! Então, se o cliente pediu a Novalgina, ele ta consumindo e pra mim a venda aumenta. E pra empresa que estes funcionários trabalham, você acha que tem algum benefício? Tem, pra eles tem um benefício muito grande, toda empresa, quando um funcionário ta trabalhando contente, quando ele tem um retorno através da empresa, ele vai dar maior lucro, ele vai vestir a camisa da empresa, eu conheço funcionários aí que falam poxa vida, eu trabalho da empresa X, ganho pouco, aí, mas porque você trabalha na empresa X e ganha pouco? Por que você ta lá? Porque ela tem convenio médico, ela tem plano odontológico pro meus filhos e convenio com a farmácia fulana de tal, então quer dizer, se ele une aqueles benefícios que a empresa dá pra ele, ele fala: poxa vida, se eu ganhasse 1.500,00 eu não teria esse conforto, então, ahhh, é o lado que ele, que a empresa também ganha, se o funcionário ta contente. Então todos ganham, ganha a empresa, ganha o funcionário, e ganha a farmácia também.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes e os fracos? Ahhhh, o ponto forte é a venda. A farmácia, como toda farmácia, vende um produto que ninguém gosta de comprar. Então, o ponto forte é a prestação de serviço na venda, né, é o atendimento, o carisma, é a informação correta pro cliente, até mesmo esse cliente que pede um remédio na empresa e a gente vai levar, já vai com a informação correta, como ele vai consumir aquele medicamento, pra ele não ter o erro de consumir errado, ahhh, esses são uns dos pontos fortes. O ponto fraco é quando a empresa te dá o chapéu, hahahahaha, entendeu?! O ponto fraco é que já, já aconteceu comigo, embora está tudo documentado, a empresa quando abre falência, adeus, você perde. Você perde também já cheguei a presenciar. Existe um outro ponto fraco, ahhhh, a empresa estipula um total pro funcionário gastar na farmácia, porque senão extrapolam, isto é uma realidade, é uma coisa que infelizmente tem que existir. Salvo alguns casos, o cara as vezes tem uma pneumonia na família, ou um dois filhos ficam doentes ao mesmo tempo, ele tem que extrapolar e a gente faz um acordo com a empresa de aumentar o fluxo dele naquele mês, ou dividir e passar pro outro mês, então, esse ponto fraco é o seguinte, às vezes tem empresa que fala pro funcionário, você só pode gastar 20%, então, dependendo do que ele ganha, ele chega aqui e não compra nem os medicamentos que ele realmente precisa, certo?! Esses são os pontos fracos que eu acho, outras empresas não autorizar tirar perfumaria, só autorizam medicamentos, então, isso é um ponto fraco nas nossas vendas porque você fica limitado ao medicamento.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não (pausa para pensar), não, não diminuiu não.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Olha, o tipo de aliança que eu te disse, te expliquei, não é muito pra compras é mais pra minha venda, ta, mas eu consigo fazer negócios com os distribuidores tão bons quanto quem tem aliança pra compras, porque eu já estou há anos no mercado, tenho anos de janela.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Ahhhhh, bom, a aliança a nível de convênio, ahhh, eu fui, primeiro porque eu já tava em Atibaia há bastante tempo e fui conhecendo e vendo a idoneidade das empresas, você ta entendendo? Fui vendo quem gerenciava, que tava por trás, se é idôneo, se dá pra você entrar, se é seguro, isso a gente fez no dia a dia, no peito a peito, pesquisando, conversando, entendeu?! E deu certo. Apesar de que mesmo que você junte 100 empresas 100%, você corre o risco de amanhã ou depois ela ter um problema e isto ser ruim pra todo mundo.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Não, no meu caso não porque a realidade é a seguinte, gira redondo. Deixou a entender que embora tenha sido convidado para participar de cooperativas, não quis porque há muitos desentendimentos entre os envolvidos. Existe muita desconfiança e isso até gerou a separação de uma cooperativa da cidade (inclusive citou o nome); este tinha sido um dos fatores preponderantes que não o fez participar de uma cooperativa.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

Bom, a nível de convênios pra mim foi ótimo, aumentou meu volume e é o que me mantém aberto, o que me mantém funcionando, apesar de a concorrência hoje ser absurda.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Não, ahhhh, sempre, sempre expandir negócios. Sempre é expandir, porque as alianças sempre ajudam a crescer, ta, desde que ela seja bem feita. Uma aliança mal feita você não precisa ter.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Bom, eu realizei as alianças, bem, quase logo que montei, tá, eu já comecei a fazer um trabalho antes de inaugurar a farmácia. Não adianta você ter um convênio e os funcionários da empresa conveniada não ter a confiança na tua farmácia, então, muitos já me conheciam porque eu trabalhei 10 anos no Hospital Novo, então, com a aliança a coisa cresceu mais rápido.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Claro que sim. Você consegue bem mais.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Não, não de jeito nenhum. Porque eu quero cada dia conquistar mais.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Olha, não, eu pretendo montar outra farmácia, tá. Como eu te disse, ahhh, antes de me separar eu tinha três, mas agora pra 2006 eu quero montar uma outra farmácia, já comprei toda a estrutura dela e tô estudando onde vai ser e como vai ser.

APÊNDICE I:

FARMANOSSA
(Rede Associativista - cooperativa familiar)

Quantidade de filiais: 06 lojas (sendo 02 lojas pertencentes a dois irmãos-sócios, 01 loja pertencente a um sobrinho (Itatiba), e 03 lojas em Atibaia pertencentes cada uma a um irmão).

Cidade de atuação: Atibaia (05) e Itatiba (01)

Endereço matriz: R: Dr. Zeferino Alves do Amaral, 131 – Centro – Atibaia / contato: Toninho – sócio gestor da cooperativa.

**Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador
 (05/04/06)**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

A Farmanossa não é uma franquia. É uma organização familiar onde cada farmácia pertence a um irmão e cada um recebe e custeia o montante inerente a sua farmácia específica. Em parte, a administração de cada farmácia é independente.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Existem os seguintes tipos de alianças:

- **Cooperativa familiar** – todas as compras são efetuadas por uma das farmácias que se tornou a matriz da cooperativa, no caso, a drogaria sob responsabilidade de Toninho localizada à rua Dr. Zeferino A. do Amaral, 131. Além disso, há um sistema integrado com todas as drogarias que pertencem à cooperativa, de maneira a facilitar o processo administrativo. As decisões de marketing, comunicação e preço também são unificadas.
- **Convênio próprio** – sistemas de convênios com empresas da cidade, onde os funcionários destas empresas podem efetuar compras em uma das lojas Farmanossa. Há um limite de crédito para cada funcionário (estipulado pela empresa que o funcionário trabalha) e o desconto é feito em folha de pagamento. Em um determinado dia do mês, há o acerto entre estas empresas e a Farmanossa, normalmente o pagamento é feito diretamente à matriz da rede que tem a responsabilidade de repassar os valores pertencentes às outras lojas (Farmanossa). Como o sistema é integrado, o repasse é feito com base nos controles fornecidos pelo sistema, equivalente às vendas que cada loja efetuou. A empresa conveniada tem acesso ao montante que cada funcionário compra e ela consegue bloquear as compras assim que um funcionário é desligado, o que proporciona maior controle tanto para a Farmanossa quanto para as empresas conveniadas. **Percebeu-se que o entrevistado não quis abrir quais empresas são conveniadas, citou como exemplo somente a prefeitura de Atibaia como uma dessas empresas conveniadas.**
- **Convênio Golden Farma** – sistema de convênio onde tanto as empresas da cidade de Atibaia quanto a Farmanossa precisam se associar e pagar 6% para ser um associado. Este tipo de convênio permite que os funcionários de uma empresa tenham descontos na compra de produtos em uma das farmácias conveniadas, que não é só a Farmanossa, desta forma os funcionários ganham descontos, as farmácias conveniadas ganham benefícios **(não divulgados pelo entrevistado)** e as empresas cadastradas proporcionam mais um benefício aos seus funcionários. **Percebeu-se que esse tipo de convênio não é muito difundido e atraente pela Farmanossa, o entrevistado deu a entender que prefere desenvolver o seu próprio convênio por ser mais lucrativo.**

- **Aliança com indústria** – os propagandistas lançam novos produtos em primeira mão nas lojas Farmanossa e comunicam aos médicos que o medicamento estará disponível primeiramente nas lojas Farmanossa.

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

A cooperativa existe desde 1997 quando foram abertas as duas primeiras lojas, na seqüência já foram sendo desenvolvidos os convênios da Farmanossa.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

Surgiu de uma forma natural, pois o envolvimento da família com venda de medicamentos já vem de longa data (Toninho, por exemplo, trabalha desde os 13 anos com drogarias) e foi uma forma de ajudar a própria família a progredir. Toninho também demonstrou que a medida que a empresa foi crescendo as condições frente ao mercado foram melhorando também; pois conseguiram, por exemplo, desenvolver mais convênios e maior poder de compra e negociação junto aos fornecedores.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim. Os funcionários das empresas conveniadas têm mais opção de compra, em mais lojas, melhores preços e melhor acesso. A empresa lucra pois fica com um “nome” melhor e mais forte. A propaganda pode ser mais intensa e os fornecedores vendem mais.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: união familiar é refletida nos negócios, uma vez que a cooperativa é uma estrutura familiar; os convênios em sua maioria, com exceção da prefeitura (Droga Rio também atende) são acordos que garantem exclusividade; conseguem mais clientes, logo, mais vendas e mais lucro; consegue estar à frente dos concorrentes principalmente em termos de desconto.

Pontos fracos: sempre há pequenos conflitos no repasse do dinheiro recebido pelas vendas efetuadas em convênios; no futuro, em virtude de conflitos mais intensos pode ser que a cooperativa se desfaça.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, cada um tem controle sobre a sua própria empresa. **Desde que as regras da cooperativa sejam cumpridas (marketing, preço, utilização do sistema e centralização de compras).**

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Houve redução considerável de custos em função do volume de compras.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Para fazer parte da cooperativa o critério é ser membro da família. Quanto aos convênios, quem escolhe é o cliente (empresa conveniada que proporcionará o benefício aos seus funcionários).

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Existem desentendimentos normais, principalmente quanto a idéias novas, entretanto, sempre chegam a um consenso.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

Houve aumento de lucro, melhores condições de negociação, maior número de clientes e a Farmanossa ficou mais conhecida na região.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expandir negócios. (notou-se certo cansaço em responder as perguntas finais, por achar que já tinha comentado bastante o assunto).

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Antes – menores condições de negociação e mercado, menor número de convênios, despesas de marketing eram maiores. Depois – situação melhorou.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, com todos.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Não, porque elas só trouxeram benefícios para a Farmanossa.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

No momento não, mas futuramente talvez desenvolva uma franquia de drogarias a partir da Farmanossa.

APÊNDICE J:**NOSSA FARMA****Quantidade de filiais:** 00**Cidade de atuação:** Atibaia**Endereço:** R: Lorenço Franco, 345 – Centro – Atibaia / contato: Kátia

**Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador
(20/04/06)**

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

Não faz parte de um modelo de franquias. É uma farmácia independente.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Atualmente possui convênio próprio – é um sistema de convênios com empresas da cidade de Atibaia. São mais ou menos quatro empresas conveniadas e todas de pequeno porte, localizadas em sua maioria no centro da cidade. Este tipo de convênio permite que os funcionários das empresas conveniadas podem efetuar compras na NOSSA FARMA, e o pagamento é feito entre a empresa conveniada e a FARMA NOSSA. Os funcionários têm os valores descontados em folha e para estimular as compras na FARMA NOSSA são oferecidos descontos a estas empresas conveniadas. Existe um limite de crédito para cada funcionário (estipulado pela empresa que o funcionário trabalha); uma outra característica é que não existe restrição de compras aos funcionários das empresas conveniadas, ou seja, eles podem comprar qualquer item que seja vendido na FARMA NOSSA. Este convênio é formal, pois existe um documento registrado em cartório garantindo a validade do mesmo, tanto para os conveniados quanto para a própria farmácia. **A respondente não estava muito disposta a responder as questões!!!!**

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

Esta é a única aliança praticada pela FARMA NOSSA e começou a existir há mais ou menos oito meses, data em que a empresa foi adquirida pela proprietária em questão. A FARMA NOSSA existe há oito anos, porém o antigo proprietário não praticava nenhum tipo de aliança e por falta de movimento optou por vender a farmácia para a atual proprietária.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

A idéia do convênio surgiu justamente para permitir que a farmácia tivesse maior movimento, conseqüentemente aumento nas vendas e lucros.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Sim. O cliente (funcionário da empresa conveniada) ganha prazo de pagamento além dos descontos. A empresa conveniada oferece um benefício aos seus funcionários sem que possua nenhum custo por isso, e desta forma seus colaboradores ficam mais satisfeitos. A FARMA NOSSA se favorece com a lealdade de clientes, incremento de vendas e maior segurança quanto aos pagamentos.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: lealdade de clientes, não existe restrição de compra, quaisquer itens podem ser adquiridos pelos funcionários das empresas conveniadas, aumento de lucro.

Pontos fracos: demora nos pagamentos, pois o tempo pode chegar até 45 dias entre o item ser vendido e acontecer o pagamento por parte da empresa conveniada. Ainda assim, pode haver inadimplência por parte das empresas conveniadas.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, pois não existe interferência entre a empresa conveniada e a FARMA NOSSA.

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Houve significativa redução de custos uma vez que o volume de produtos vendidos aumentou, conseqüentemente a quantidade de compras junto às distribuidoras também, daí a melhor negociação com as mesmas.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Em um primeiro momento são enviadas propostas para o desenvolvimento do convênio, geralmente dentro de um perfil cuja proprietária acredite ser o mais conveniente e adequado à estrutura que a FARMA NOSSA possa atender. Após o envio das propostas, são estas empresas, juntamente com seus funcionários, que escolhem a FARMA NOSSA. **Por existirem muitas farmácias as empresas recebem propostas de diversas delas e escolhem a que melhor atenda às expectativas e necessidades de seus funcionários.**

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Não, um pouco mais de interferência quando há a inadimplência.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

A empresa passou a ser mais visível junto aos clientes, passou a vista com mais credibilidade, houve um notável crescimento na propaganda boca-a-boca partindo dos funcionários de empresas conveniadas, que acarretaram em vendas para clientes não conveniados também. **Percebeu-se que o convênio é utilizado como instrumento de atração para outros clientes indicados pelos funcionários conveniados.**

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expansão rápida. Em oito meses de convênio as vendas aumentaram significativamente.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Antes da atual proprietária assumir a FARMA NOSSA esta drogaria estava falida; houve uma reestruturação profunda e os convênios foram de vital importância para esta reestruturação, mesmo porque a drogaria já estava desacreditada perante muitos clientes.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Sim, bastante. Os concorrentes começaram a se incomodar com a presença atual da FARMA NOSSA, os clientes notaram a diferença e os fornecedores passaram a dar maior atenção a FARMA NOSSA.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Não, porque até o momento os convênios têm trazido muitos benefícios para a FARMA NOSSA.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Sim, ainda não existe nada definido. Mas é possível que sejam desenvolvidos convênios com organizações diferentes, como por exemplo, entidades.

APÊNDICE L:

VICO FARMA (Franquia)

Quantidade de filiais: 0

Cidade de atuação: Atibaia (esta franquia especificamente).

Endereço: R: José Alvim, 360 – Centro – Atibaia / contato: Marina

Entrevista não gravada – entrevistado pediu que não fosse utilizado o gravador (12/04/06)

1. A sua farmácia / drogaria se encaixa em um modelo de franquia?

A Vico Farma é uma franquia. Ela pertence a um grupo presente em diversas cidades do Brasil e grande atuação na região Sudeste.

2. Quais os tipos de aliança que a sua empresa pratica atualmente?

Existem os seguintes tipos de alianças:

- **Fornecedores cadastrados** – embora seja uma franquia, cada loja tem autonomia para adquirir a matéria prima e demais produtos que se façam necessários. Entretanto, as compras devem ser efetuadas somente nos fornecedores cadastrados e homologados pela franqueadora. Não existe centralização de compras por parte do franqueador.
- **Convênio próprio** – sistemas de convênios com empresas da cidade, onde os funcionários destas empresas podem efetuar compras na Vico Farma, e por serem conveniados possuem um desconto no pagamento das compras. Este desconto varia de acordo com a empresa conveniada, um dos exemplos é o supermercado BIG e a OAB, ambos de Atibaia. Ao contrário de outros convênios, não é feito o débito em folha de pagamentos, portanto, não há um limite de crédito para cada funcionário (estipulado pela empresa em que o funcionário trabalha). Este convênio é formal, pois existe um documento registrado em cartório, garantindo a validade do mesmo, tanto para os conveniados quanto para a própria farmácia. **Percebeu-se que o entrevistado não considera esta prática nenhuma novidade e sem grande importância, uma vez que todas as outras farmácias e drogarias também possuem convênios.**
- **Aliança com a franquia** – há o pagamento de royalties e percentual sobre o faturamento, em função de poder usar o modelo, marca e toda a infra-estrutura do franqueador. **Notou-se que havia certa insatisfação que não foi demonstrada explicitamente, principalmente com relação ao pagamento de taxas para a franqueadora, como se fossem exorbitantes.**

3. Desde quando a sua organização pratica estas alianças?

A franquia em Atibaia existe desde 2002, mas os convênios são recentes e foram implantados no final de 2005, daí a dificuldade em mensurar o que esta prática efetivamente agrega, ou agregou para a Vico Farma.

4. Como surgiu a idéia de desenvolver uma aliança?

A idéia da franquia surgiu porque os esposos das duas proprietárias queriam construir um negócio próprio pensando no futuro; ambos trabalham na indústria (um é químico e o outro farmacêutico). A formação e experiência deles está atrelada à área farmacêutica e este foi o principal motivo de escolherem uma farmácia de manipulação. A princípio, quem gerenciaria a empresa seriam as esposas, que não possuíam experiência em gerenciamento e

administração de empresas o que os fez optar por uma franquia cuja estrutura e suporte seriam convenientes no início da implantação da farmácia. Optou-se pela Vico Farma após terem participado de uma feira de franquias e ela ter sido a que melhor se encaixou dentro do que eles estavam procurando e podiam pagar, além de ter uma marca e uma região de atuação muito forte. As alianças com fornecedores é conseqüente da própria estrutura da franquia. Os convênios surgiram como uma idéia de poder aumentar a carteira de clientes e conseqüentemente as vendas.

5. Pela sua experiência, você acredita que todos os envolvidos na aliança são beneficiados? Em que sentido? Por quê?

Quanto aos convênios sim, porque gera lealdade junto aos clientes e estes por sua vez reconhecem e atestam a qualidade dos serviços prestados pela Vico Farma. Em relação à franquia, acredita que no início sim, mas agora (depois de 4 anos), o fato de ser muito dependente limita a ação dos gestores de cada loja em adaptar certas práticas de acordo com o mercado local, a região em que atua.

6. Enumere os pontos fortes e fracos das alianças praticadas por sua farmácia/ drogaria.

Pontos fortes: segurança de uma marca forte; apoio no início das atividades da empresa; marca conhecida e a lealdade dos clientes; ser a única farmácia de manipulação certificada pela ISO9000.

Pontos fracos: grande dependência da franqueadora; gastos elevados por conta do modelo de franquia; menor agilidade porque qualquer decisão precisa do “OK” da franqueadora; a manutenção da ISO9000 é muito cara e a certificação é obrigatória no momento que a franqueadora determina.

7. Você acredita que depois de estabelecer as alianças, o seu controle sobre a empresa diminuiu?

Não, cada franqueador tem controle sobre a sua própria empresa. Desde que as regras da franquia sejam cumpridas (a própria dependência e lentidão no processo detectam a falta de controle não percebida pelos gestores da farmácia).

8. Você identificou alguma diferença em termos de custos, após desenvolver a aliança? Quais foram?

Não souberam responder esta pergunta.

9. Como se deu a escolha dos participantes da aliança?

Quanto à franquia, responderam na questão 4. Em relação aos convênios, quem escolhe são os próprios clientes, ou seja, os funcionários das empresas conveniadas.

10. Existe algum tipo de desentendimento entre os participantes? Em caso afirmativo, você poderia comentar (opcional)

Desentendimentos não, apenas cobranças. Notou-se que a própria condição da respondente é passiva, mas ela disse que muitas vezes, na convenção dos franqueados, há desentendimentos entre franqueador e franqueados.

11. O que mudou depois que as alianças foram implementadas?

Reconhecimento por parte de alguns clientes com relação à qualidade advinda da marca Vico Farma. Por parte dos convênios, identificação de uma empresa (Vico Farma) que trabalha com ética.

12. Após desenvolver as alianças, você acredita que sua farmácia/ drogaria conseguiu:

- expandir os negócios;
- continuar na mesma situação; ou
- perder mercado.

Por quê?

Expansão lenta; verificou-se que quanto maior o capital investido por parte do franqueado mais rápido ocorre a expansão dos negócios, capital este que não é muito abundante no caso da Vico Farma em questão.

13. Defina a sua empresa antes e depois de realizar a (s) aliança (s).

Não existe antes e depois no caso da franquia, mas quanto aos convênios, embora seja cedo para afirmar, parece que esta não é uma prática muito diferente mas ajuda a aumentar as vendas.

14. Você acredita que após ter estabelecido estas alianças a sua empresa adquiriu maior poder de influência em relação aos fornecedores, concorrentes e/ou clientes?

Fornecedor, sim eles dão tratamento especial para os franqueados da Vico Farma, quanto aos clientes está começando e em relação aos concorrentes, atualmente há pouca influência, mesmo porque a Vico Farma é a única franquia da cidade e perde um pouco por isso.

15. Você deixaria de fazer algum tipo de aliança? Por quê?

Sim, não compraria mais uma franquia. Porque já conheço o mercado e o funcionamento das farmácias.

16. Você pretende fazer algum outro tipo de aliança? Qual? Por quê?

Talvez desenvolva mais convênios.