

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS:  
UM ESTUDO COM UMA REDE DE FARMÁCIAS**

***GROWTH STRATEGIES IN INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS:  
A STUDY WITH A PHARMACY NETWORK***

***ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN REDES INTERORGANIZATIVAS:  
UN ESTUDIO CON UNA RED DE FARMACIAS***

**Alex Denjoy Prado Marques**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Endereço: UFS, Av. Marechal Rondon, s/n, Rosa Elze, CEP: 49100-000. São Cristóvão, SE, Brasil

Telefone: (79) 3194-6601

E-mail: alexmarques360@hotmail.com

**Ludmilla Meyer Montenegro**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná

Professora no Departamento de Administração da UFS

Endereço: UFS, Av. Marechal Rondon, s/n, Rosa Elze, CEP: 49100-000. São Cristóvão, SE, Brasil

Telefone: (79) 3194-6601

E-mail: ludmilla2907@gmail.com

**Karen Batista**

Mestre em Administração pela UFS

Endereço: UFS, Av. Marechal Rondon, s/n, Rosa Elze, CEP: 49100-000. São Cristóvão, SE, Brasil

Telefone: (79) 3194-6601

E-mail: karen.batista@hotmail.com

Artigo recebido em 12/03/2020. Revisado por pares em 18/05/2020. Reformulado em 20/05/2020.  
Recomendado para publicação em 01/08/2020. Publicado em 31/08/2020. Avaliado pelo Sistema  
*double blind review*.

## RESUMO

Este estudo analisou as estratégias de crescimento adotadas pela Rede Sergifar, segundo a tipologia proposta por Groß (2003). Realizou-se um estudo de caso único descritivo, de natureza qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas, e análise dos dados por meio da análise de conteúdo. Concluiu-se que as estratégias básicas em conjunto com a redução das barreiras de entrada à rede e a contratação de pessoal específico para desenvolvimento foram ações cruciais no crescimento e desenvolvimento da rede. As estratégias básicas trouxeram mais benefícios diretos para a rede, sendo a categoria mais importante dentre as analisadas.

**Palavras-chave:** Estratégias de Crescimento. Redes de Empresas. Redes Interorganizacionais. Setor Farmacêutico.

## ABSTRACT

This study analyzed the growth strategies adopted by Sergifar, according to the typology proposed by Groß (2003). A single descriptive, qualitative study was carried out, with data collection through interviews, and data analysis through content analysis. It was concluded that the basic strategies together with the reduction of barriers to entry to the network and the hiring of specific personnel for development were crucial actions in the growth and development of the network. The basic strategies brought more direct benefits to the network, being the most important category among those analyzed.

**Keywords:** Growth Strategies. Business Networks. Interorganizational networks. Pharmaceutical Sector.

## RESUMEN

Este estudio analizó las estrategias de crecimiento adoptadas por la Red Sergifar, según la tipología propuesta por Groß (2003). Se realizó un estudio de caso único descriptivo, de naturaleza cualitativa, con recolección de datos mediante entrevistas y análisis de datos mediante análisis de contenido. Se concluyó que las estrategias básicas en conjunto con la reducción de barreras de entrada a la red y la contratación de personal específico para el desarrollo fueron acciones cruciales en el crecimiento y desarrollo de la red. Las estrategias básicas trajeron beneficios más directos a la red, siendo la categoría más importante entre las analizadas.

**Palabras clave:** Estrategias de crecimiento. Redes comerciales. Redes interorganizacionales. Sector farmacéutico.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com a dinamização e aumento da competitividade dos mercados, as empresas menores têm apresentado dificuldade de competir com grandes empresas, especialmente em setores que ainda se encontram em consolidação. Nesse sentido, algumas empresas têm formado redes a fim de minimizar os impactos da competição com grandes empresas. No que diz respeito às pequenas empresas no Brasil, o cenário tem se tornado cada vez mais desafiador. O País tem atravessado uma crise que pode ser percebida pela variação negativa do Produto Interno Bruto (PIB) nos anos de 2015 e 2016, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Esse cenário gera grande dificuldade de sobrevivência para as micro e pequenas empresas brasileiras. Dados de 2018 afirmam que, no Brasil, os pequenos negócios somavam 98% do total de empresas, 50% do total de empregos formais, 39% da folha salarial e 27% do PIB, sendo, portanto, muito relevantes para a distribuição de renda, para a empregabilidade e para a economia. No entanto, a maior taxa de mortalidade das empresas se encontra quando elas estão na condição de microempresa. (SEBRAE, 2018).

Alguns setores da economia conseguem se destacar em meio às crises. O setor de varejo farmacêutico tem apresentado crescimento, apesar da variação negativa do PIB brasileiro, entre 2015 e 2016. O setor de farmácias cresceu de forma substancial nesses dois anos, acima de 10%. (CLARK, 2017). Em 2018, havia quase 90 mil farmácias em todo o Brasil. (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2018; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2018). No entanto, esse crescimento tem se mostrado concentrado apenas nas grandes redes de lojas de farmácias, enquanto as farmácias independentes, sendo a maioria microempresas, diminuíram drasticamente seu volume de vendas, de 55% para 30%, entre 2007 e 2015. (GUIA DA FARMÁCIA, 2016).

Para sobreviverem, essas empresas precisam aderir a novos arranjos, e uma saída é a formação de redes. As redes como forma organizacional surgiram a partir da adaptação de indústrias, como estratégia para lidar com o ambiente de incertezas que as rápidas transformações trouxeram. (CASTELLS, 2000). Assim, a reestruturação organizacional a partir das redes, assumiu um papel fundamental para que as pequenas e médias empresas do setor  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

industrial pudessem competir com as grandes indústrias, por meio de ações de cooperação. (AMATO NETO, 2000).

Para Todeva (2006), quando as empresas enfrentam obstáculos, uma das alternativas para superar esses desafios impostos é estabelecer redes interorganizacionais cooperativas. Portanto, as micro e pequenas empresas acabam criando redes de cooperação, com o intuito de minimizar suas dificuldades e se tornarem mais competitivas, principalmente em setores de forte concorrência, como atualmente é o setor do varejo farmacêutico. (FERREIRA; OLIVA, 2006; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

Com relação aos mercados em consolidação, um cenário muito desafiador está à frente do varejo farmacêutico. Enquanto grandes redes de varejo farmacêutico têm crescido cada vez mais, o número de pequenas farmácias independentes tem diminuído. (ROCHA, 2016). Diante da importância que as pequenas empresas têm para a economia do Brasil, como distribuidores de renda e geradoras de emprego, é importante que existam estratégias para driblar as dificuldades impostas pelo ambiente, e auxiliar as pequenas empresas na sua sobrevivência. (SEBRAE, 2018).

Com base nessa ideia, surgiu a oportunidade de estudar o mercado varejista de farmácias em Sergipe. A Rede está atualmente em uma fase de expansão, conta com 17 lojas e tem como meta dobrar o número de lojas associadas. Por ser uma rede de farmácias local, dentro do ambiente descrito anteriormente, a Rede Sergifar presta-se como objeto deste estudo para entender melhor o desenvolvimento de uma rede e suas estratégias de crescimento em um ambiente complexo e competitivo.

Existem diversas estratégias de crescimento para empresas, e cabe aos tomadores de decisão de cada organização avaliar qual delas irá se adequar melhor aos planos futuros. A tipologia de Groß (2003) é composta por duas estratégias básicas (penetração de mercado e eficiência) e quatro estratégias complementares (internacionalização, diversificação, verticalização e horizontalização). As estratégias básicas têm foco na dimensão interna da rede, focando mais na otimização e na eficiência. As estratégias complementares têm foco na dimensão externa, focando no ambiente no qual a rede está inserida.

Desse modo, este estudo objetivou analisar as estratégias de crescimento adotadas pela Sergifar, segundo a tipologia proposta por Groß (2003). Do ponto de vista teórico, este trabalho pretende contribuir para a geração de conhecimento sobre o assunto estratégias de crescimento para redes de empresas e processo de expansão e desenvolvimento das redes. Dessa forma, busca-se contribuir para a compreensão do processo de expansão e crescimento desta Rede. Além disso, como contribuição prática, este estudo poderá ajudar na sobrevivência dos pequenos negócios do varejo farmacêutico e na manutenção de empregos dentro deles. Logo, esta pesquisa apresenta-se como relevante, visto que busca compreender a expansão das redes por meio das estratégias de crescimento, que contribui para a sobrevivência das empresas que destas participam.

## 2 REDES DE EMPRESAS E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Apesar de ser um fenômeno organizacional comumente entendido nos dias de hoje, existem divergências entre as definições dadas pelos estudiosos para as redes organizacionais. Redes são “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se [...]. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.” (CASTELLS, 1999, p. 498). Na concepção de Kilduffe e Tsai (2003), considera-se uma rede um grupo composto por três ou mais organizações que estão conectadas de maneira que facilite alcançar um objetivo comum, ou seja, essas redes são, via de regra, formalmente estabelecidas e governadas em busca desse objetivo do que algo que ocorre por acaso.

O entendimento acerca do termo redes ainda hoje provoca certa ambiguidade devido às diversas tipologias existentes. Dito isso, não há uma definição universal do termo, ou uma classificação única. Marcon e Moinet (2000) desenvolveram um mapa de orientação conceitual, que posteriormente foi aprimorado por Balestrin (2005, p. 30), no qual identificam-se quatro tipos de redes:

Redes Formais: derivadas de relações por intermédio de instrumentos contratuais, sendo, portanto, fortemente formalizadas; Redes Informais: constituídas sem o estabelecimento contratual de regras, em que a interdependência entre os participantes é estimulada por seus interesses comuns e a manutenção se dá pela confiança do grupo; Redes Verticais: sustentadas por uma interdependência hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre a matriz e a filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo e Redes Horizontais:

composta por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder.

Segundo Tonin *et al.* (2016), as redes horizontais apresentam a característica de complementaridade, em que os atores têm atuação homogênea dentro dela, sendo mais perceptíveis as trocas de benefícios mútuos neste tipo de cooperação. Os autores citam como benefícios a exploração de marketing coletivo, a criação de novos mercados, criação de um padrão de qualidade, compras coletivas a preços mais competitivos, compartilhamento de informações e tecnologias, divisão de custos e riscos, de investimento em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, ganhos de escala, entre outros. Para os autores, as redes horizontais propiciam a todos uma mesma possibilidade na gestão (homogeneidade), com uma equidade na distribuição dos benefícios.

Tão importante quanto a formação das redes é sua expansão. As empresas participantes dispõem de diversas estratégias que podem adotar para expandir a rede. Chandler (1962) definiu como estratégias de crescimento: a expansão de volume de vendas; dispersão geográfica, que ocorre quando a empresa amplia seus pontos de vendas abrindo novas unidades; integração vertical; e a diversificação de produtos que consiste em novos produtos ou na abertura de novos mercados. De maneira mais abrangente, Wright, Kroll, Parnell (2000, p. 132) afirmam que as estratégias podem ser classificadas em: “estratégia de crescimento, estabilidade ou redução. Para a estratégia de crescimento, as opções existentes são o crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal, integração vertical, fusões e alianças estratégicas”.

Já a tipologia de estratégias de crescimento proposta por Groß (2003) descreve um conjunto de estratégias que as redes de empresas podem utilizar e as agrupa de maneira diferente de Wright, Kroll, Parnell. (2000). Groß (2003) considera que existem duas estratégias básicas, cujo objetivo é o crescimento da rede a partir de negócios e operações já existentes, as quais são: estratégia de penetração de mercado e aumento de eficiência. Essas estratégias não buscam realizar mudanças significativas nas atividades da rede. (WEGNER; PADULA, 2010).

Com uma visão mais externa, a penetração de mercado diz respeito à estratégia de “captar novos associados e otimizar os resultados com os associados atuais, procurando

umentar a fidelidade destes com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o portfólio de serviços oferecidos pela rede aos associados.” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 3). Além disso, buscam fortalecer o comprometimento dos associados. Nesse ponto, alguns estudos já identificaram que, em certos casos, as competências empresariais mais importantes para o sucesso de seus negócios são as competências pessoais e relacionais, como: desejo de sucesso, automotivação e perseverança (BOMFIM; TEIXEIRA, 2015; GEBRAN; NASSIF, 2013; KAMAU; MCLEAN; ARDISCHIVIL, 1999). A estratégia de penetração de mercado também tem outros objetivos, tais como: “obter maior homogeneidade na apresentação ao mercado ou até mesmo criar conceitos de negócio diferentes.” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 3).

Do ponto de vista interno, as estratégias de eficiência têm um foco mais operacional. De acordo com Wegner e Padula, (2010, p. 3), aumentar a eficiência da rede consiste em “oferecer aos associados um portfólio de serviços da maneira mais eficiente possível. Isto implica, por exemplo, homogeneizar o sortimento de produtos dos associados e focar em um grupo de fornecedores para obter melhores condições”. Geralmente são desenvolvidas ações que buscam melhorar a eficiência das compras e logística da rede. Essas estratégias têm foco em resultados de curto prazo, e segundo Groß (2003), não são uma saída para as necessidades estratégicas de longo prazo das redes.

Groß (2003) apresenta estratégias com foco externo, que são complementares às estratégias básicas, quais sejam: diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização. A estratégia de diversificação pode ser compreendida como a ação de acrescentar à rede, empresas que façam parte de novos segmentos, que se relacionem com o negócio original, mas permite gerar sinergia, ou ainda ampliar a variedade de produtos e a atuação das empresas que já participam da rede. É uma estratégia em que as empresas assumem os riscos de entrar em novos setores que a rede pode não ter know-how acumulado. (WEGNER; PADULA, 2010). É cada vez mais comum o uso dessas estratégias no varejo farmacêutico, principalmente em se tratando das grandes redes de farmácias, o que contribui para que haja uma menor diferenciação entre as empresas que fazem parte desse setor. (COSTA, 2001).

Já a estratégia de horizontalização, consiste na cooperação entre redes, fusões ou aquisições de redes que já existiam, e é uma estratégia com menor risco, pois considera-se a

experiência que os novos parceiros têm no seu respectivo mercado. A fusão ocorre quando duas organizações formam uma única empresa, que passa a ser controlada pela maior ou mais próspera. Esta estratégia é adotada normalmente quando se pretende obter economia de escala e menores custos. Pode ser vertical, quando dessa união são produzidos produtos em diferentes etapas do processo, ou horizontal, quando a atuação se dá na mesma linha de negócios. (SUEN; KIMURA, 1997; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Wright e Frazer (1998, p. 133), “o crescimento interno horizontal se dá pela criação de empresas operando negócios relacionados. Já a integração horizontal é a expansão pela aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios”. No varejo, o crescimento horizontal, por exemplo, pode ser visto como a criação de novas empresas filiadas e a integração horizontal, que pode ocorrer com a compra de novas unidades comerciais em operação, pertencentes a outras empresas do mesmo setor. No entanto, esses tipos de crescimento não permitem que a empresa obtenha uma economia de escala. Um outro tipo de estratégia de crescimento, seguindo com a tipologia proposta por Groß (2003), é a internacionalização, que pode ser utilizada quando a rede já possui expansão significativa no mercado interno. Para implementar esse tipo de estratégia, as empresas podem captar associados em outros países, cooperar com outras redes em outros países, ou ainda abrir filiais da rede no exterior, utilizando-se de uma organização supranacional. (GROß, 2003).

A estratégia de verticalização é uma outra possibilidade para o crescimento das redes de empresas, que tem como objetivo integrar elos da cadeia de valor, a fim de obter mais vantagens competitivas (GROß, 2003). Já na visão de Porter (1999, p. 278), a integração vertical é uma “combinação de processos de produção, distribuição, vendas ou outros processos econômicos distintos dentro das fronteiras de uma mesma organização”. Esta ocorre quando uma empresa controla operações, que pode ser tanto por fusão quanto por aquisição.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 141), a integração vertical é a “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical”. Quando essas competências são semelhantes à integração vertical é dita relacionada, já a não relacionada “é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 141). A escolha por esse tipo de estratégia pode se justificar por uma série de razões: obter sinergia, controle das cadeias de distribuição, ou ainda, uma proximidade ao mercado. As vantagens desse tipo de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.



estratégia de crescimento para as redes de empresa são: “a garantia de fornecimento de produtos, a possibilidade de produzir conforme o volume necessário e as características desejadas pela rede, elaborar produtos com características exclusivas e que não estão disponíveis no mercado para a concorrência.” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 4).

Uma outra forma de aplicar a estratégia de verticalização nas redes pode ser a criação de filiais próprias, ou aderir ao sistema de franquias. Os benefícios dessa estratégia, para Groß (2003), se refere ao desenvolvimento de uma marca, à aproximação com o seu cliente final, ao estabelecimento de pontos de venda padronizados, dentre outras estratégias de marketing que contribuem para a comercialização. Mas esse tipo de estratégia também traz riscos financeiros e pode gerar conflitos entre os associados, além de dificuldade de gerenciar as diversas unidades de lojas pela central da rede. O Quadro 1 apresenta de maneira resumida, as estratégias de crescimento discutidas até o momento, conforme proposto por Groß (2003).

Quadro 1 – Estratégias de crescimento

<b>Estratégias básicas</b>	<b>Penetração de mercado</b>	Buscar novos associados ou otimizar os resultados dos atuais, ampliando os resultados e a participação destes no mercado.
	<b>Eficiência</b>	Ampliar a eficiência dos serviços e as atividades realizadas pela rede, com reflexo para os associados.
<b>Estratégias complementares</b>	<b>Internacionalização</b>	Conquistar associados ou cooperar com redes em outros países, abrir filiais, estabelecer organização supranacional
	<b>Diversificação</b>	Iniciar novos segmentos de atuação, acrescentar associados em segmentos além do original da rede.
	<b>Verticalização</b>	Integrar à rede novos elos da cadeia de valor, criar filiais próprias, franquias ou estabelecer empresas fornecedoras.
	<b>Horizontalização</b>	Cooperação com outras redes, adquirir redes existentes ou promover fusões entre redes.

Fonte: Wegner e Padula (2010, p. 4).

Quando se realiza um rápido processo de expansão, este pode trazer consequências indesejadas, como a pouca homogeneidade entre as empresas participantes no que diz respeito ao porte, orientação mercadológica ou estratégica. Também podem existir diversos perfis de gestores e de motivações para aderir à rede, o que contribui para que haja diferentes níveis de engajamento das empresas com as atividades da rede. Essa falta de homogeneidade pode incutir em expectativas diferentes para cada empresa, que podem não ser atendidas no que tange à rede. (WEGNER; PADULA, 2010).

A Rede Sergifar, objeto de estudo desta pesquisa, é formada por empresários independentes que atuam no varejo farmacêutico, por meio de uma rede formada por farmácias e drogarias em associação e pode ser considerado um exemplo de redes horizontais.

“Redes horizontais de empresas do setor varejista enfrentam o dilema de desenvolver estratégias de crescimento capazes de alavancar seu volume de negócios e, em paralelo, desenvolver mecanismos de governança para sustentar esse crescimento.” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 5). Assim, é preciso que as estratégias de crescimento estejam muito bem calibradas dentro da rede e sejam decisões planejadas, evitando problemas em um processo de expansão malsucedido. Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na condução deste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se desenvolveu sob uma abordagem qualitativa do tipo descritiva. Para Creswell (2009), a pesquisa qualitativa é indicada quando o pesquisador busca ter uma visão de todo o fenômeno estudado, facilitando a identificação dos múltiplos fatores envolvidos no fenômeno, bem como a exploração de contradições e paradoxos que possam existir. Quanto ao tipo de pesquisa, o presente trabalho tem um caráter descritivo porque pretende caracterizar a rede, seus membros, as principais estratégias elaboradas para o crescimento e os mecanismos utilizados para implementação na Rede Sergifar. Para Selltiz, Wrightsman e Cook (1965), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever uma situação ou fenômeno em detalhe, em especial algo contínuo.

Com relação à estratégia de pesquisa, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único. Segundo Yin (2010), o estudo de caso único é aquele em que o caso representa um caso raro. Atualmente, a Rede Sergifar é a primeira e única rede do varejo farmacêutico do estado de Sergipe sendo constituída inteiramente por farmácias independentes. Pela individualidade da Rede, justifica-se a utilização de um estudo de caso único. O estudo de caso único também é recomendado pelo autor quando é necessário realizar um estudo em profundidade sobre o fenômeno em questão.

Com relação às técnicas de coletas de dados para a presente pesquisa, foram feitas entrevistas estruturadas, com perguntas predefinidas. Assim, neste estudo utilizou-se um roteiro estruturado, cuja elaboração foi realizada com base no roteiro da pesquisa de Silva (2013). As entrevistas foram gravadas, resultando em cinco horas de áudio, com o consentimento dos entrevistados, e transcritas posteriormente no Microsoft Word. A gravação garante a confiabilidade da entrevista. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). No

total foram realizadas seis entrevistas com parte da diretoria e com membros da rede. Os entrevistados foram selecionados de acordo com as indicações dos membros da rede, e segundo a disponibilidade deles em conceder as entrevistas.

Na análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p. 44), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Estes procedimentos consistem em realizar uma pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação. Inicialmente, como recomenda Bardin (2011), foi realizada uma leitura flutuante do material, que faz parte da pré-análise. Em seguida, foi realizada a codificação dos dados coletados, que “corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão.” (BARDIN, 2011, p. 103). Para codificar os dados foi utilizada a categorização, que é uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p. 117). A categorização seguiu a regra de enumeração da presença/ausência, e a unidade de registro utilizada foi o tema.

Para se realizar o estudo das estratégias da rede, foram definidas duas categorias de análise com seus respectivos elementos, com base no modelo de Groß (2003). Como categorias têm-se as estratégias básicas e complementares. Os elementos foram respectivamente escolhidos para saber quais os mais significativos dentro do seu processo de expansão, Penetração de mercado e Eficiência, fazendo parte da categoria de análise das Estratégias Básicas e Internacionalização, Diversificação, Verticalização e Horizontalização, como elementos das categorias das Estratégias Complementares. Na próxima seção são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa.

#### **4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELA REDE SERGIFAR**

Nesta seção são apresentadas as análises das estratégias de crescimentos adotadas pela Rede Sergifar. Primeiro, são apresentadas as estratégias básicas implementadas pela Rede Sergifar: penetração de mercado e eficiência. Em seguida, as análises das estratégias complementares: internacionalização, diversificação, verticalização e horizontalização.

#### 4.1 PENETRAÇÃO DE MERCADO

A penetração de mercado tem grande importância para a Rede Sergifar e tem sido um foco constante dentro do seu processo de crescimento. Para a Rede Sergifar, a estratégia de conseguir novos associados foi de fundamental importância para o seu crescimento. Mais do que isso, a ampliação do número de sócios permitiu que a rede se mantivesse viva. Esse crescimento do número de associados ampliou os benefícios da Rede, permitindo-a desenvolver inúmeras ações e benefícios que antes não lhe eram possíveis, como desenvolvimento de produtos exclusivos e próprios, acesso a campanhas de marketing e promocionais entre outros.

[...] o crescimento foi a base de continuar a rede. Se não tivesse o crescimento não tinha nem continuado. Se você tem mais crescimento, você tem um poder de compra maior (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...] hoje ela está mais estável sim. Hoje é mais difícil da rede se dissolver porque já está mais engrenado. Está mais sólida porque no começo os sócios queriam sair porque não estavam vendo vantagem que estava pagando, tiveram alguns que saíram, e outros ficou até nos organizarmos, e hoje está organizado (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Com o crescimento da Rede, ficam claros os ganhos indiretos percebidos pelos entrevistados, como o aumento da estabilidade da Rede, tornando-se mais sólida. Além de ajudar a Rede a sobreviver com mais facilidade, o elemento de penetração de mercado apresentou outros pontos importantes. Diversas vantagens puderam ser percebidas graças à sua expansão, muitas delas alinhadas à literatura, tais como: custos mais baixos na aquisição de mercadorias; vantagem competitiva proporcionada por compartilhamento de informações; legitimidade frente ao mercado; redução de custos com publicidade, propaganda e serviços terceirizados, e em especial, que os benefícios da associação tendem a ampliar-se com o crescimento do número de participantes e tempo da união, corroborando o que foi exposto por Consentino, Carvalho e Goulart (2017).

Como a penetração de mercado se mostrou um elemento fundamental dentro do processo de crescimento da Rede Sergifar, é preciso analisar os atributos que envolvem esse elemento como: o aumento do número de associados, desenvolvimento de produtos de marca própria e campanhas de marketing e propaganda.

#### 4.1.1 Aumento do número de associados

Não foi uma tarefa fácil conseguir aumentar o número de associados para a Rede Sergifar. Em sua jornada, diversos obstáculos tiveram que ser contornados para que os associados se sentissem mais confiantes em participar da Rede. Um dos primeiros desafios encontrados foi a alta taxa de adesão inicial. Pelo investimento, pequenos empresários sentiam-se inseguros de colocar esse valor em uma associação, por mais que os benefícios pudessem compensar esse investimento. Isso dificultou o ingresso de novos associados no começo fazendo com que essa política tivesse que ser reavaliada e reestruturada.

[...] Mudou, o valor de adesão ele mudou, antes era um valor e a gente baixou para ficar mais acessível. Isso foi um dos principais fatores para a expansão da rede. A mensalidade também abaixou. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

[...] No início os primeiros sofreram, eu ainda cheguei a pegar, mas eles já estavam facilitando o pagamento com parcelamento [...]. Essa diminuição na taxa foi importante, conseguiu trazer muita gente. Pesava muito. Quando mudou isso muita gente veio. (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Como solução, no primeiro momento, a Rede viu que seria interessante fornecer melhores condições de pagamento dessa taxa de entrada. Nesse início, era possibilitado ao associado parcelar essa taxa de entrada. Em seguida após a entrada de membros, houve uma nova tentativa de tirar essa barreira. Essa taxa de entrada agora seria bem menor que o valor inicial, e muitos associados começaram a chegar após o enfraquecimento dessa barreira de entrada à Rede.

Outro ponto importante foi a redução da taxa de mensalidade manter financeiramente as atividades da Rede, isso inclui funcionários, estrutura física, despesa com materiais de escritório e desempenho de atividades administrativas, tudo o que administrativamente a Rede precisa fazer para manter as suas atividades. Na medida em que novos membros foram entrando foi sendo viável diminuir essa taxa, aumentando ainda mais a facilidade para novos membros se associarem à Rede Sergifar.

Facilitou pra o pessoal entrar, diminuiu o valor. Nos pagávamos um valor bem maior mensal e aí reduziu os valores, e aí ficou mais tranquilo pra atingir as metas. Um número maior de pessoas facilita as negociações. Quanto mais associados, mais aumenta o poder de barganha, de compra, aí facilita as negociações com os distribuidores e fabricantes [...]. (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

Outra barreira de entrada, inicialmente, era a padronização das fachadas das farmácias que se associavam à Rede Sergifar. Como já explicado na seção de análise do histórico da rede, a ideia era que todas as fachadas fossem padronizadas, fortalecendo a marca da Rede Sergifar.

Então um foi esse, a mudança da fachada, tinha muita gente que dizia que iria ficar caro, inviável, então mudamos para colocar apenas uma identificação. (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Porque assim, aquela farmácia que tem vinte, trinta anos, tem aquela marca dela já, a gente não quer que aquela farmácia apague a marca dela e coloque Rede Sergifar. A gente somou, a marca dele a nossa marca também, a nossa bandeira. Porque se a gente não fosse flexível a isso a gente não ia ter associados. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Além da estrutura física e nas condições de entrada para a Rede, foram necessárias mudanças no quadro de funcionários para melhor aproveitar as oportunidades de crescimento. Um ponto crucial foi a contratação de uma pessoa específica que pudesse fazer contato com as farmácias independentes. Ter uma pessoa dedicada para essa atividade, que persistisse na abordagem dos potenciais associados, mostrou-se essencial para que a Rede pudesse aumentar o seu número de associados. Depois desse trabalho e o crescimento da Rede, procuras espontâneas já começam a acontecer, fruto do sucesso que a Rede vem tendo neste último ano.

Atacando em duas frentes, minimizando as barreiras de entrada e a contratação de pessoal específico para desempenhar as atividades de filiação, se mostrou o caminho de sucesso para que o número de associados crescesse e, assim, a Rede pudesse se tornar mais estável. Soma-se a isso pedidos de associações espontâneas que, provavelmente, irão agregar ainda mais números para a Rede nos próximos anos.

#### **4.1.2 Produtos marca própria**

Outro ponto de grande destaque encontrado durante a pesquisa foi o valor dado aos produtos de marca própria para a Rede, que segundo este estudo, é mais um elemento de identidade e força frente o mercado. Esses produtos, além de fortalecerem a marca da Rede, trazem ganhos financeiros, aumentando o mix de produtos que se pode vender na farmácia. Isso porque os produtos de marca própria fornecem melhor margem para a Rede, se comparados aos produtos de outras marcas.

Nós temos hoje alguns diferenciais que fizeram com que a gente aumentasse nosso mix e nosso ticket médio. Por que por exemplo, nós temos produtos de marca própria, como polivitamínico, como ômega-3, como sabonete íntimo. E a gente consegue estimular o balconista a oferecer esses produtos e aumentar nossas vendas. Então produto marca própria é fundamental porque você não tem concorrência fora da rede, só quem tem é a rede. Nós temos hoje aparelho de glicemia que é marca própria, e alguns outros itens que nós estamos trabalhando em cima deles. (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

A Rede investiu em diversos produtos de marca própria que podem ser encontrados nas farmácias associadas à Rede, como exemplo pode-se citar o ômega-3, polivitamínicos, balas de gengibre e o sabonete íntimo.

Hoje a gente só vende o nosso sabonete íntimo, que cotamos aí no mercado, na mídia, na televisão propaganda e tal. Hoje dono de farmácia, até tem outro sabonete íntimo, que muita gente só usa aquele e tal, mas o mais vendido é o sergifeme, que é o sabonete íntimo da Rede Sergifar. E chama a atenção das outras farmácias, porque você está vendendo o seu próprio produto. (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Indiretamente, os produtos de marca própria também trazem novos associados, ao divulgarem a marca e serem produtos exclusivos apenas para aqueles que são associados à Rede, torna-se mais um incentivo para aquele empresário que não faz parte da Rede se associar. Por outro lado, como já foi citado, é preciso união e comprometimento de todos para que os produtos de marca própria sejam vendidos e expostos nas farmácias.

Em alguns casos, os produtos de marca própria são desacreditados por alguns membros que não confiam no poder da marca da Rede e acabam deixando passar uma boa oportunidade de lucrar, não entendendo o real significado do que é associativismo. Isso também afeta a venda dos produtos de marca própria, pois todos têm que comprar uma certa quantidade do produto para que sua fabricação seja viável. Mesmo assim, apesar dos problemas, os produtos de marca própria têm trazido ganhos importantes para a Rede e seus associados.

Além dos produtos de marca própria, existem produtos que são exclusivos para a Rede. Produtos que vão de equipamentos a medicamentos, como termômetro digital, medidor de glicose, lubrificante íntimo e antigripal. Em contratos firmados com distribuidores, fornecedores e laboratórios, a Rede ganha o direito de vender de maneira singular alguns produtos, tendo esse diferencial para o consumidor. Mais uma vez, assim como os produtos

de marca própria, as parcerias e venda desses produtos depende muito da adesão dos associados e do número de associados engajados que acreditam na Rede e em suas ações.

Percebe-se que existe uma gama de oportunidades para se explorar dentro dos produtos desenvolvidos pelas próprias redes ou por meio de parcerias. Esse tipo de ação traz benefícios diretos para a rede e para os seus associados, contribuindo, assim, com seu faturamento, com seus ganhos, com sua imagem e reputação.

#### **4.1.3 Marketing e propaganda**

O marketing e a imagem que a Rede Sergifar passa em suas propagandas é muito importante. Com o implemento da Rede, novas formas de propaganda se tornaram acessíveis, o que antes era inviável para uma farmácia independente, fica muito mais atrativo quando se tem a força de vários associados.

A Rede Sergifar tem sido muito criativa na maneira em conquistar seus clientes e incentivar seus associados. São inúmeras formas de se abordar e fidelizar o cliente e com o crescimento da Rede essas formas ficaram mais fáceis de serem alcançadas e implementadas. Além das tradicionais mídias como propaganda televisiva e rádio, outras formas de divulgação têm sido utilizadas.

Propaganda, visitas, propaganda televisiva, rádio, redes sociais. Os meios que mais têm divulgação, percepção, o pessoal tá divulgando, ações, né? Promoções. Pessoal tá batendo muito forte nisso. (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

São promoções com prêmios, divulgação em redes sociais, ações voltadas para a comunidade próxima à farmácia associada e ações beneficentes em eventos de datas comemorativas, o que tem ajudado a trazer mais clientes para a Rede e na sua divulgação. Além de ganhar mercado, que é o foco do marketing, essas campanhas têm ajudado a trazer ainda mais associados para Rede, com o interesse em poder também divulgar o seu estabelecimento e participar das ações, aproveitando esses ganhos.

Sim, já teve integrante que entrou por causa das campanhas, ele começou a ver e veio perguntar se eu fazia parte da rede, como uma entrevista pra saber se eu estava gostando, colhendo informações pra saber se eu estava satisfeito. Quais os benefícios. (Entrevistado 7 – Membro da Rede).



Dentre as ações de marketing e propaganda, as que possivelmente têm maior impacto no crescimento da Rede, atraindo novos associados e contribuindo para o crescimento da marca Rede Sergifar, são as campanhas promocionais. Essas conseguem chamar a atenção do público e, também, dos concorrentes da Rede, tendo impacto duplo para os associados. Isso corrobora a ideia de Wegner e Padula (2010), mostrando que a penetração leva a uma maior homogeneidade na apresentação ao mercado, com o fortalecimento da imagem da Rede. Fica evidente que seria muito difícil que um único empresário pequeno conseguisse oferecer tantos prêmios e promoções; a rede vem para somar e à medida que for crescendo, crescem também os prêmios e as promoções.

As campanhas sociais são uma boa forma de se chamar a atenção e conseguir um marketing positivo a um custo mais baixo do que as formas tradicionais como rádio e televisão. Mesmo sendo um forte meio de divulgação, as propagandas em televisão vêm perdendo força e abrindo oportunidade para novos canais. De qualquer forma, a Rede torna possível a propaganda televisiva devido ao rateio dos custos por toda a Rede e a divulgação efetiva de sua marca, representando todos os associados. Esse tipo de ação é típico de redes horizontais, e exemplifica bem o entendimento de Tonin *et al.* (2016) de que são bem claros os benefícios mútuos e como os associados cooperam para explorar as ações de marketing coletivo.

É porque hoje o novo sócio, ele vai pegar as vantagens. Porque antigamente eu não podia fazer uma propaganda na televisão. Porque eu era sozinho, propaganda na televisão é alto. E hoje nós temos como fazer uma propaganda na televisão, no rádio pra rede toda. Porque é uma farmácia por bairro. Quando faz a propaganda, faz propaganda pra Rede Sergifar. Então o cara fala, olha Rede Sergifar ali. A farmácia Sergigy (que é a minha farmácia) é da Rede Sergifar. (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Como é notado, os altos custos com propaganda nem sempre refletem em maiores benefícios para os seus contratantes. Outras formas de divulgação são mais efetivas e menos custosas para os associados, além de trazer outros tipos de vantagens, como, por exemplo, as redes sociais, que têm sido de grande importância para as vendas, comunicação e propaganda das empresas.

A rede social (Instagram) que estamos fazendo agora tem ajudado a divulgar. Porque você pode ter a sua mídia social, da sua própria farmácia, mas se ele quiser usar o marketing da Rede ele vai ter que pagar por fora. A Rede Sergifar divulga os associados, mas os associados têm toda liberdade do mundo para trabalhar de forma independente, fazendo o seu trabalho na região dele. (Entrevistado 2 – Gestor).

Mais uma vez, parece ser importante manter a individualidade do associado e da marca da sua farmácia. Isso porque em alguns lugares, o empreendimento já é conhecido há anos e há muito tempo no bairro. Com uma marca já estabelecida, o empresário acredita que é mais eficaz trabalhar com sua marca sendo a principal divulgada ao invés da marca da Rede. Esse pensamento pode ser comparado à mudança de fachada nas lojas físicas aos associados da Rede.

Em suma, fica perceptível os resultados apresentados pela Sergifar, como os benefícios citados por Carvalho et al. (2018): visibilidade maior da rede e a utilização de campanhas de marketing de grande porte. Além disso, os benefícios percebidos por Consentino, Carvalho e Goulart (2017) também são resultados claros da implementação das ações de penetração da Rede Sergifar, como redução de custos com publicidade e propaganda e legitimidade frente ao mercado. Por fim, vale ressaltar a inovação colaborativa por meio dos produtos de marca própria citados por Antunes *et al.* (2017).

#### 4.2 EFICIÊNCIA

Se por um lado existe uma preocupação da Rede Sergifar em ganhar mercado e espaço dentro do varejo farmacêutico, por outro a competitividade força as empresas a serem mais eficientes. Pensando nisso, a Rede tem oferecido soluções para que os seus associados possam ser mais eficientes, e terem assim, maiores ganhos dentro do espaço conquistado, aproveitando o que já está sendo feito.

Toda reunião que a gente faz também, a gente fala algo que pode ser produtivo para a rede. Além de cursos de gestão, cursos em outras áreas como de injeção, isso tudo ajuda na condução da rede. [...] Os serviços de Software, o próprio poder de compra. Injeção, aferição de pressão, glicemia, além da farmácia clínica. Sendo ela a extensão do médico. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Atualmente, é muito importante ter um controle das operações dentro do seu negócio. Saber o que está sendo vendido e o que não está, e saber isso com dados concretos é fundamental para tomada de decisão dentro de qualquer empresa. Dentro das ações promovidas pela Rede Sergifar, uma delas é a implementação de software para aqueles que quiserem adotar. Com um controle efetivo das suas operações, o empresário pode alocar os seus recursos adequadamente e conhecer melhor o seu público.

Como a maioria dos sistemas hoje funcionam de maneira igual com pequenas particularidades, ainda tem-se essa resistência de trocar o software utilizado. [...] Se a gente fosse tentar impor só o que era utilizado por nós (os fundadores) não teria dado certo também. Às vezes a pessoa já tem o programa há mais de 10 anos ele não vai tirar o programa só porque tem o da rede. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Como pode-se ver, existe um ganho na redução dos custos fiscais, que alguns não tinham acesso, graças a implementação de software específico. Esse tipo de ação é um exemplo claro do que foi citado por Antunes et al. (2017), como ganhos com aprendizagem coletiva e soluções coletivas. Outra vantagem é o acesso a descontos com fornecedores que só são conseguidos por meio da utilização de software. Apesar de a maioria utilizar softwares, pouco dominam sobre o seu funcionamento, e muitas vezes não conseguem utilizar todo o seu potencial. Com isso, alguns donos de farmácia baseiam suas decisões apenas no que veem ou conseguem lembrar, e não em dados que mostrem o que realmente está acontecendo. Apesar dos benefícios, a Rede sempre tenta colocar as melhores soluções, mas sem impor nada aos seus associados, respeitando a individualidade de cada membro.

Tem, a gente definiu lá atrás na antiga presidência a padronização de um software e a maioria dos associados que fundaram, migraram. A condição foi melhorada, os preços, os produtos que foram agregados a esse software foram melhorados, mas ainda tem a questão da que eu não posso entrar na sua empresa, eu não posso definir o que você vai fazer. E alguns não querem mudar, alguns não vão mudar, entendeu? Porque não é uma coisa homogênea, ainda é muito heterogêneo. (Entrevistado 6 – Diretor Patrimonial).

Ademais, conseguir controlar melhor o seu estoque é fundamental para não ter capital imobilizado em produtos que pouco vendem, evitando gastos de armazenagem desnecessários e compras desnecessárias. O controle do estoque é importante dentro do varejo, pois evita a falta de produtos e o seu excesso, permitindo, assim, empregar recursos em outras áreas sem deixar de atender plenamente os seus clientes.

A Rede tem essa preocupação também em trazer soluções para os associados. De controle do estoque e do custo. Eu trabalhava com outro programa, aí eles levaram uma pessoa pra trazer um programa mais eficiente, um programa melhor de estoque pra que a Rede ficasse mais integrada e eu acabei mudando meu programa. Quase todos trabalham com o mesmo programa. É melhor mesmo. (Entrevistado 7 – Membro da Rede).

No entanto, não são apenas soluções de controle que são oferecidas. Outro ganho importante é o aumento do poder de compra, como reconhecido por diversos autores: maior poder de negociação e acesso a maior variedade de fornecedores (CARVALHO *et al.*, 2018);

redução dos custos e riscos em escala e poder de mercado (ANTUNES *et al.*, 2017); e custos mais baixos na aquisição de mercadorias que menciona. (CONSENTINO; CARVALHO; GOULART, 2017). Esse acesso a maiores descontos, conseguir comprar mais com menos, é crucial na sobrevivência dos pequenos negócios, especialmente quando se fala em um mercado tão competitivo quanto o varejo farmacêutico.

O que o associado visa é o poder de compra que ele vai ter. É o bolso, é o custo. Poxa tô comprando certo medicamento, por tanto. Mas na Rede Sergifar eu compro por tanto, então vou pra Rede Sergifar. Tem uma grade exclusiva. Estava comprando esse medicamento de X agora vou comprar de Y. (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Apesar dos esforços da Rede para ampliar os ganhos com eficiência, para si e seus associados, eles não são suficientes para que sozinhos a façam crescer. Outras ações são igualmente necessárias para que os possíveis associados possam se sentir atraídos e terem o desejo de entrar na Rede e continuar nela.

Outros elementos, como o pensamento associativista, a atuação do gestor na captação de novos associados, o constante aumento do poder de compra conquistado com o crescimento da Rede, acesso a produtos de marca própria, promoções e propaganda, diminuição das barreiras de entrada, e outros benefícios se somam na condução do desenvolvimento da Rede. Na próxima subseção são apresentadas as estratégias complementares implementadas pela Rede Sergifar.

#### 4.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

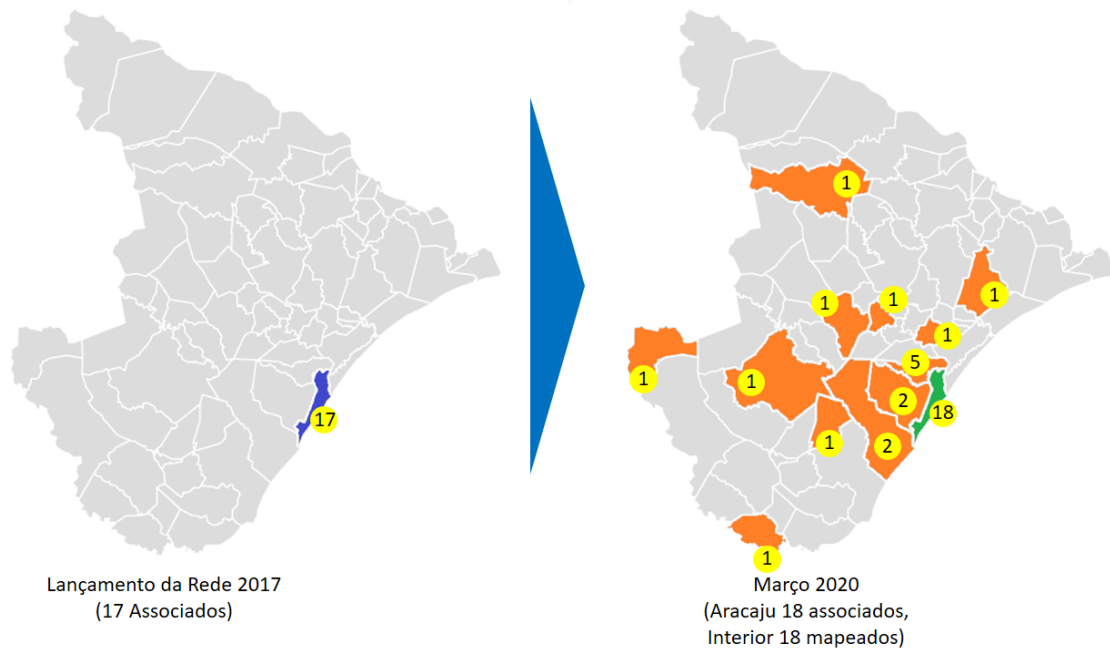
A internacionalização especificamente não foi objeto deste estudo, devido à Rede se concentrar no estado de Sergipe, não tendo feito um processo de internacionalização, e apenas com planos de ficar dentro do estado. Porém, um paralelo importante surge para se analisar a trajetória da Rede Sergifar, comparando um processo de expansão dentro do próprio estado, saindo da sua área original, e analisando os municípios em que a Rede se encontra.

A Sergifar saiu de Aracaju e conseguiu conquistar associados pelo interior do estado, expandindo seu território e buscando novos mercados para atuar. Quando se compara o crescimento fora da capital sergipana, vê-se que pelo menos 18 associados foram adicionados. O número de associados em Aracaju evoluiu pouco, passando de 17 para 18 até março de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

2020. No entanto, caso sejam contabilizadas as saídas iniciais que ocorreram na Rede, esse número passa para cinco associados. No mesmo intervalo de tempo, os associados no interior saíram de zero para 18. A Figura 1 apresenta a evolução da Rede no estado.

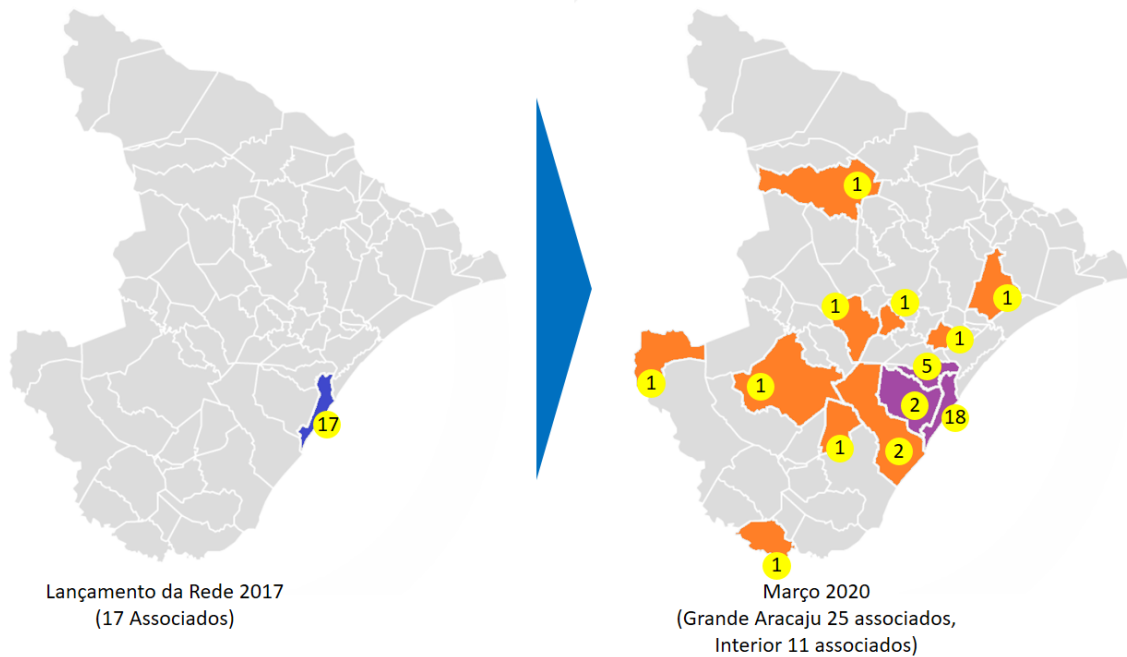
Figura 1 – Evolução da Rede Sergifar (Capital vs. Interior)



Fonte: Elaboração dos autores (2020).

Percebe-se que o crescimento no interior foi bastante expressivo para a Rede. Na Figura 2, ao se comparar a região metropolitana da grande Aracaju, que é composta pelos municípios de Aracaju, Barra dos Coqueiros, Nossa Senhora do Socorro e São Cristóvão, é possível ver uma evolução menos discrepante. Como se vê, a região metropolitana da Grande Aracaju saiu de 17 associados para 25, um aumento de 8 membros. Já na região do interior do estado saiu de zero para 11 membros situados em 10 municípios. Algo mais equilibrado entre as regiões mais próximas da capital e as localidades do interior.

Figura 2 – Evolução da Rede Sergifar (Região Metropolitana de Aracaju vs. Interior)



Fonte: Elaboração dos autores (2020).

Mesmo com um crescimento significativo na região metropolitana de Aracaju, fica evidente a migração para periferias e cidades no interior do estado, um movimento que é efeito direto da concorrência e agressividade das grandes redes dentro do varejo farmacêutico.

De qualquer forma, ainda existe uma lacuna grande de mercado que pode ser conquistada pela Rede Sergifar, tanto no interior como na capital sergipana. Dos 75 municípios do estado de Sergipe, apenas 13 contam com a presença da Rede Sergifar. Isso significa que menos de 20% dos municípios foram conquistados pela presença da Rede dentro do estado. Essa estratégia está em linha com Neto e Castro (2018), uma vez que as grandes redes de farmácia estão buscando locais mais populosos e com uma renda mais elevada, como as capitais e regiões mais populosas, assim expandir para o interior parece uma alternativa a esse tipo de movimento que vem acontecendo.

Dentro do seu processo de expansão, a Rede Sergifar parece ter acertado quanto à sua ideia de tentar chegar a outros municípios; apesar de ser um desafio logístico, a Rede já conta com soluções e mecanismos para que as assembleias possam ser acompanhadas mesmo de lugares mais distantes.

#### 4.4 DIVERSIFICAÇÃO

A diversificação consiste em agregar outros segmentos da cadeia de valor à Rede já existente. Como a Sergifar é uma rede exclusivamente composta por farmácias independentes, não se tem buscado esse tipo de estratégia dentro da organização. Apesar de interessante, essa ação não está no planejamento da Rede nem é muito bem vista pelos seus membros. Para a Sergifar, o importante é focar nos seus pontos fortes, e isso significa o varejo farmacêutico, o que está em linha com a ideia de Penrose (2006), quando coloca que à medida que se acrescentam novas atividades, a produtividade diminui, e corroborada por Coad (2007), quando afirma ser mais prudente melhorar o que já existe antes de correr riscos externos.

Não. É melhor fortalecer o Varejo. Fortalecer, conseguir recuperar o espaço que nós perdemos para as grandes redes que entraram no estado. (Entrevistado 2 – Gestor).

Não, porque a rede é rede associativa de farmácias, não tem como entrar um outro tipo de ramo. (Entrevistado 5 – Diretor Secretário).

Não, todas as empresas dentro da Rede são farmácias. Se tivesse outra empresa sem ser do ramo não teria como participar, porque a nossa finalidade é comprar e vender remédios, então, se entrar outra atividade ela não vai se agregar com a gente. O nosso objetivo é agregar, somar. (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Apesar de apenas farmácias independentes fazerem parte formalmente da Rede como associados e outros segmentos como laboratórios farmacêuticos e distribuidores não poderem se associar, fica evidente que essas entidades têm uma relação de muita proximidade com a Rede, atuando como parceiros.

Se diretamente não são associados, essas parcerias aproximam essas organizações a ponto de serem consideradas como fazendo parte da rede pelos associados. Essa relação de proximidade tem contratos, condições, como obrigações e benefícios para ambos os lados, e é reconhecida pelos membros como se os laboratórios e distribuidores também fizessem parte da rede de uma certa forma.

A rede hoje é composta apenas por farmácias, mas existem os parceiros. Apesar de não fazerem parte da rede existem parcerias. Indiretamente eles fazem parte da Rede. A gente tem contrato com distribuidores que a gente ganha uma parcela naquela compra. É um parceiro. Ele não pode integrar a gente porque ele é um e a gente é outro. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, só farmácias. Mas nós firmamos parcerias com diversos laboratórios. Pronto, a gente tem uma parceria com esse laboratório, que a gente tem um termo de

compromisso, que ele não pode vender esse medicamento pra nenhuma farmácia que não seja participante da Rede Sergifar. (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Essas parcerias são muito importantes e são levadas muito a sério pela Rede. Um dos benefícios mais importantes adveio dessa relação. Os produtos de marca própria são fruto desse comprometimento entre os segmentos, para desenvolver produtos que levem o nome da Rede, mas com o auxílio técnico dos laboratórios, para que os produtos desenvolvidos tenham a qualidade esperada e a produção seja assegurada.

Os produtos exclusivos também são firmados e criam esse vínculo próximo entre as organizações. Então, apesar de não fazerem parte da rede como membros diretamente, os laboratórios e distribuidores fazem parte de maneira indireta, mas com uma relação de negociação muito próxima. A busca pelas melhores parcerias é constante, não só por melhores condições comerciais, como pelo desenvolvimento de novos produtos para melhor atender o público da rede.

As parcerias são importantes, pois mantêm certo grau de autonomia com os fornecedores, garantindo o poder de escolha da Rede Sergifar, caso oportunidades mais vantajosas ou novas oportunidades venham a surgir. Essa escolha é um ponto de justificativa para que distribuidores e laboratórios não façam parte da Rede e, assim, mantenha-se maior proteção dos associados e das farmácias independentes que são membros, que foi o propósito de fundação da Rede.

Para um futuro próximo, não existem planos para trazer outros tipos de negócios para dentro da Rede como associados. O plano de ação tem sido melhorar as parcerias existentes e continuar crescendo como Rede, aumentando o número de associados e com isso poder conquistar maiores benefícios e firmar melhores parcerias. Assim, como estratégia de crescimento, vê-se que a Sergifar implementou uma diversificação indireta, tendo ganho de benefícios citados por Wegner e Padula (2010), como ampliar sua variedade de produtos, visto que os laboratórios e fornecedores têm o know-how da produção e a Sergifar tem o ambiente para vendê-los.



#### 4.5 VERTICALIZAÇÃO

A verticalização visa que a rede integre novos elos da cadeia de valor, crie filiais próprias, franquias ou estabeleça empresas fornecedoras. Esse tipo de estratégia para a Sergifar no momento está apenas no planejamento, dado o seu estágio de desenvolvimento. Por exemplo, para se desenvolver um centro de distribuição pela própria Rede, seria necessário um tamanho muito maior do que ela tem hoje, além de outros entraves.

Tem projeto para distribuidora, só que como a rede não pode comprar, tem que se mudar o CNPJ, virar uma cooperativa. Agora isso requer dinheiro. Investimento. Tem que crescer mais pra conseguir porque teremos funcionários em maior número. Aluguel. Farmacêuticos. Tem muita coisa para poder chegar até aí. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, porque o CNPJ não permite, a rede é uma associação sem fins lucrativos. O CNPJ da Rede Sergifar só pode comprar na verdade é: imobilizado, brindes etc. (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Um desses entraves, como visto, é o próprio tipo de CNPJ e as regras que compõem a Rede Sergifar. Para que tal ação pudesse ser realizada, teria que se mudar a estrutura atual da Rede. Isso pode implicar um custo muito alto, maior do que o benefício alcançado com essa mudança. Pode ser algo que se enquadre dentro do planejamento da Rede no futuro, mas no momento atual não existe nada concreto com relação à implementação de tal projeto.

Nós podemos até colocar um distribuidor. Porque a Rede Sergifar, talvez pudesse fazer isso pelos sócios fundadores. Um centro de distribuição para todos os sócios como essas grandes redes. Ele coloca na sede um depósito. Mas, porque ainda estamos começando, hoje nós temos sacolas de marca própria. Ficando no depósito da rede. Mas lá na frente eu creio que possa ter um distribuidor da rede, facilitando para os associados, para ser mais direto (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Para alguns membros, agregar um centro de distribuição (CD) ou mesmo uma distribuidora não é viável pelos diversos entraves fiscais que teriam que ser ultrapassados. Tempo e recursos teriam que ser empenhados, o que por si só seria um grande desvio na estratégia atual da Rede. Seria necessário uma estrutura muito grande para valer a pena tal empenho. Uma estratégia mais viável é a utilização das parcerias para melhor preço com os distribuidores, como a Rede já está fazendo, e sempre implementando melhorias nesse sistema.

Logo, não é de muito interesse o controle das cadeias de distribuição pela Rede Sergifar, uma vez que já são produzidos em volume necessário e com as características

requisitadas pela rede na sua fabricação. Apesar de Wegner e Padula (2010) colocarem como desenvolvimento de produtos exclusivos e não disponíveis a concorrência, essa situação não é muito aplicável para a Sergifar, uma vez que esse controle da cadeia não é interesse e já existem sinergias através das parcerias.

Apesar de parecer uma boa estratégia, é preciso tomar cuidado para não ter problemas futuros. Uma análise superficial e implementação de estratégias erradas podem gerar problemas graves para a Rede. Agregar outros serviços que são específicos sem saber os ganhos serão reais ou que se encaixem com a estratégia, podem causar grande instabilidade para a rede e seus associados.

Dentro da verticalização, a abertura de lojas próprias, no modelo de franquias, parece estar mais próximo para a Rede do que a implementação de estruturas de distribuição. Como pode-se ver dos entrevistados, os projetos existem e foram pensados dentro das opções da Rede Sergifar, mas ainda não está na hora ou o momento não se mostrou oportuno para sua implementação.

Tem projeto mas é um projeto adormecido. É para um futuro, mas existe. Mas é um Projeto que beneficiaria a rede quando tivesse mais maturidade. (Entrevistado 1 – Presidente da Rede Sergifar).

Não, hoje nós ainda não comentamos sobre isso. Mas isso é viável, é muito importante. Outro dia nos estávamos pensando em fazer um negócio desse. Nós, outros donos de farmácias. Mas nós estamos vendo a dificuldade de juntar as pessoas. Mas hoje, com a quantidade de sócios que nós temos, já podemos pensar nisso aí. Porque isso seria muito bom pra rede, porque aumentaria o número de lojas rápido. (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

A Rede não pode abrir franquias sob o seu CNPJ, mas nada impede que os próprios associados juntem forças e dividam os recursos necessários para abrirem novas lojas da Rede. Através de um sistema de cotas, seria possível aumentar o número de farmácias da Rede sem a necessidade de captação de novos associados. Por meio dos próprios integrantes da Rede seria possível obter esse crescimento.

A alternativa se mostra interessante para a Rede quando ela estiver numa fase mais madura, quando não tiver muito mais opções de crescimento e poderia tentar um crescimento orgânico com os membros que já estivessem dentro da própria rede. Porém, no momento, tais ações se encontram apenas como alternativas futuras.

#### 4.6 HORIZONTALIZAÇÃO

Na horizontalização, existe a cooperação com outras redes. Ou então, a estratégia de se adquirir redes já existentes, ou promover a fusão entre duas redes existentes. Como a Rede Sergifar é a primeira rede de farmácias independentes do estado de Sergipe, fica difícil pensar em estratégias como está no momento.

No início da Rede existia um grande desejo de se entrar para a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar), que é uma rede formada por outras redes. No entanto, a Rede ainda não está desenvolvida o suficiente para ter acesso à essa federação. Mesmo sem ter chegado a esse patamar, o objetivo de se ter acesso à Febrafar ainda é perseguido pela Sergifar.

[...] primeiro a gente precisa organizar aqui (Sergifar) a nossa, para pegar a nossa mais organizada e colocar em outra mais organizada ainda (Entrevistado 2 – Gestor).

Ainda está, mas é aquele negócio. Pra se entrar na FEBRAFAR tem que ter um quantitativo bom de farmácias associadas. E a gente está chegando lá. Assim que chegar, porque pra você adentrar e fazer parte da febrifar, tem um custo. Querendo ou não é um custo um pouco alto. E justamente a gente tendo mais farmácias associadas à nossa verba de mídia irá aumentar e assim a gente pode entrar na FEBRAFAR, porque aí a gente vai ter como arcar com o preço da adesão. Há dois anos pra Rede Sergifar, se a Rede Sergifar fosse fazer parte da Febrafar só a taxa de adesão era no valor de 10 mil reais. [...] Se a gente finalizar esse ano com 80 90 farmácias associadas, a gente já pode ver por que a gente vai ter poder pra isso. Porque a farmácia entrando, nós teríamos mais desconto, um poder de compra maior e mais verba de mídia. (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Outro desafio para poder participar de uma rede maior é o aumento nos custos de manutenção da rede e nos custos para se entrar nessa rede. É preciso ter uma estrutura financeira organizada e desenvolvida para não forçar os associados, fazendo com que se torne mais negativa do que positiva a entrada em uma outra rede.

Caso a Sergifar continue crescendo como está agora, será questão de tempo até ter os recursos necessários para se chegar a esse patamar. A Rede já obteve contato e certa proximidade com a Febrafar, conhecendo os procedimentos e os requisitos necessários para se fazer essa transição. Esse tipo de aproximação levou a Sergifar a conseguir benefícios sem ter que necessariamente entrar para a Febrafar. Wegner e Padula (2010) colocam a cooperação entre redes como horizontalização, o que a Sergifar tem implementado com

bastante eficácia, mesmo que essa cooperação se dê de maneira indireta e menos sólida do que uma entrada formal na Federação.

Outra preocupação para os associados é que a Sergifar é uma rede sem fins lucrativos e entrar em uma outra rede, ou uma fusão com outra rede, poderia acarretar mudanças no modo de operar da rede e na sua interação com seus associados. Como a Sergifar não tem fins lucrativos, todos os benefícios alcançados são voltados para a Rede e seus associados, o que ajuda com o propósito de união, uma vez que os ganhos são divididos por todos os membros.

Se for pra se juntar e trazer benefícios, tudo bem, mas eu acho que outra Rede não quer, ela não vai querer porque nós somos associados sem fins lucrativos, e essas redes têm fins lucrativos, só para nossas próprias empresas mesmo. (Entrevistado 4 – Membro da Rede).

Com relação à Rede Sergifar adquirir outras redes, se considera algo bem difícil, pois em Sergipe não existem outras redes nos moldes da Rede Sergifar. Fundir com outra rede poderia implicar em forçar os associados a se adequarem a condições indesejáveis, fazendo com que se torne mais negativa do que positiva a entrada em uma outra rede. Até o momento, tal ação é vista como uma possibilidade remota, não sendo muito provável que aconteça. Suen e Kimura (1997) e Wright, Kroll e Parnell (2000) preconizam que a fusão é uma estratégia utilizada para se obter economia de escala, mas a Rede Sergifar já tem esse ganho e não se faz necessário abrir mão do controle e das estratégias da empresa para conseguir esse benefício no momento.

Qual? Não tem. A Rede Sergifar é a primeira. Já tentaram, tem outra aí, mas o objetivo dessa é só compras. Não oferece nada a mais que isso. Não oferece produtos de marca própria. Não tem um marketing não tem um Merchan, entendeu? Não tem uma divulgação não tem uma mídia na Tv, é só compras. A única rede hoje genuinamente sergipana registrada é a Sergifar no estado de Sergipe. Muitas farmácias independentes participam de outras redes. Agora redes de outro estado, tem Rede Med (Entrevistado 3 – Assessor Administrativo).

Existem outras redes, mas não oferecem os mesmos benefícios que a Sergifar. Oferecem apenas descontos, ampliando o poder de compra, mas não possibilita participar das tomadas de decisão, trocar experiências com outros membros em um ambiente em que isso seja estimulado; não oferecem produtos de marca própria e nem reverterem os ganhos para que sejam exclusivamente divididos por todos na rede.

Além de outros benefícios como propaganda e promoções, a Sergifar tem presença local, o que facilita a participação dos seus membros nas decisões que são realizadas por assembleias e depender das condições que são apresentadas para a Rede e o que irá render mais benefícios ao longo de sua gestão e planejamento realizados.

Apesar de não ser descartada como possibilidade, fundir-se com outra rede ou migrar para outra rede é visto como último recurso para manter a Rede ativa. Isso porque a entrada em tal rede significaria uma mudança no comando da rede para outro estado, dificultando a participação dos membros na tomada de decisão e no planejamento da rede.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve por objetivo analisar as estratégias de crescimento adotadas pela Sergifar, segundo a tipologia proposta por Groß (2003). A fim de alcançar esses objetivos, por meio deste trabalho de natureza qualitativa descritiva, foram realizadas entrevistas com os gestores e membros da Rede e, em seguida, feita a análise do conteúdo coletado. Para a análise, foram definidas duas categorias de análise com seus respectivos elementos com base no modelo. Como categorias têm-se as estratégias básicas e estratégias complementares. Os elementos foram respectivamente escolhidos para saber quais os mais significativos dentro do seu processo de expansão, Penetração de mercado e Eficiência fazendo parte da categoria de análise das Estratégias Básicas e Internacionalização, Diversificação, Verticalização e Horizontalização como elementos das categorias das Estratégias Complementares.

Pelo estágio de desenvolvimento da Rede Sergifar, as estratégias básicas foram fundamentais para seu crescimento, sendo a categoria que apresentou maior peso e impacto dentro da sua trajetória. Nessa categoria, o elemento penetração de mercado mostrou-se o mais significativo para o crescimento da Rede com relação ao seu tamanho e o elemento eficiência mostrou-se importante para o desenvolvimento dos membros da Rede e de suas empresas. A Rede também não se encontra num estágio de desenvolvimento suficientemente avançado ao ponto de precisar recorrer às estratégias complementares do modelo. Ainda pode-se utilizar das estratégias básicas para continuar reforçando os seus pontos fortes. No entanto, já existem projetos para implementar algumas estratégias complementares, como a horizontalização e paralelos importantes puderam ser feitos, como o processo de buscar

associados no interior, com a estratégia de internacionalização proposta pelo modelo e as parcerias com distribuidores e fornecedores dentro da diversificação.

Diante disso, pode-se concluir que as estratégias básicas devem ser a prioridade inicial do desenvolvimento da Rede, sendo as que trazem mais benefícios diretos nessa etapa inicial para os seus membros associados e para a Rede de modo geral, deixando as estratégias complementares em segundo momento quando a Rede não tiver mais conquistando benefícios significativos com as estratégias básicas.

O presente trabalho apresenta limitações, ao ponto que o estado de desenvolvimento da Rede não permitiu perceber os resultados das estratégias complementares, pois algumas ainda não foram implementadas. Outra limitação está ligada a ser um estudo de caso único, dentro de um mercado específico e região geográfica. Apesar de trazer mais evidências para a literatura, comprovando pontos importantes, estudos adicionais com outras redes fazem-se necessários para abordar novas temáticas e novos cenários mercadológicos.

Como pesquisas futuras, seria possível aplicar o modelo a outras redes, em outras regiões e comparar os resultados com os encontrados na presente pesquisa. Compreender em outros mercados a dinâmica entre as estratégias básicas de crescimento e como elas conversam com o tempo de desenvolvimento da Rede. Outra possibilidade é a realização de estudos quantitativos para se quantificar o nível de importância que cada elemento e categoria das estratégias de crescimento tiveram no desenvolvimento da Rede, abordando redes em estágios mais avançados de desenvolvimento. Os estudos sobre o desenvolvimento de redes precisam ser aprofundados e outros setores em consolidação estudados para entender melhor o papel dos pequenos empresários nesses setores e como eles podem se organizar para contrapor a concorrência de grandes empresas.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, L. G. R. et al. As racionalidades instrumentais e substantiva presentes na formação e desistência de redes de cooperação interorganizacionais. In: COLÓQUIO DE REDES, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO, 8., 2017. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017.
- BALESTRIN, A. **A Dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.
- BOMFIM, L.C.S.; TEIXEIRA, R.M. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede.** 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** [S. l.]: Beard Books, 1962.
- CLARK, S. Dinâmicas e perspectivas do mercado farmacêutico e consumer health, Quintiles. In: IMS WORLD REVIEW CONFERENCE, 2017. **Anais [...]**. Quintiles IMS, 2017. Disponível em: [http://sindusfarma.org.br/arquivos/sydney-clark-quintilesims\\_ago2017.pdf](http://sindusfarma.org.br/arquivos/sydney-clark-quintilesims_ago2017.pdf). Acesso em: 23 nov. 2018.
- COAD, A. **Firm growth: a survey.** Paris: CNRS, 2007.
- CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Dados 2018.** Disponível em: <http://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2018>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CONSENTINO, C. G.; CARVALHO, R. P. de; GOULART, I. B. Formação e desenvolvimento de redes formais de micro e pequenas empresas: um estudo de caso de uma sociedade de propósito específico. **Revista ESPACIOS**, Venezuela, v. 38, n. 28, 2017.
- COSTA, A. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Universidade de São Paulo, 2001.
- CRESWELL, J. W. Mapping the field of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 3, n. 2, p. 95-108, 2009.
- CARVALHO, J. F. et al. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

FERREIRA, A. A.; OLIVA, F. L. Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: uma experiência com empresas de base tecnológica. In: BOAVENTURA, J. M. G. (org.). **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: SaintPaul, 2006.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Varejo farmacêutico no Brasil [guia completo 2018]**. 2008. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/varejo-farmacaceutico/>. Acesso em: 03 fev. 2019.

GEBRAN, M. E.; NASSIF, V. M. J. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? um estudo exploratório. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 16. 2012. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd: 2013.

GROß, W. Strategische Entwicklungsrichtungen für Verbundgruppen des Handels. **Praxis des Kooperations managements**, Frankfurt: Deutscher Fachverlag, 2003.

GUIA DA FARMÁCIA. **Grandes redes de farmácias e drogarias já representam mais da metade do segmento**. São Paulo: Guia de Farmácia, [2016]. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/grandes-redes-de-farmacias-e-drogarias-ja-representam-mais-da-metade-do-segmento/> Acesso em: 20 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de contas nacionais trimestrais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm\\_source=landing&utm\\_medium=explica&utm\\_campaign=pib#evolucao-taxa](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-taxa). Acesso em: 14 de fev. 2019.

KAMAU, D. G.; MCLEAN, G. N.; ARDISHVILI, A. **Perceptions of business growth by women entrepreneurs**. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1999.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**. United States: Sage, 2003.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

NETO, R. A. Per; CASTRO, M. A. F. de. Análise de aspectos sócio econômicos motivadores para a Implantação de lojas de varejo farmacêutico. 2018. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 6., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: LARES, 2018.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. United States: Gulf Professional Publishing, 1999.

ROCHA, E. **Panorama do mercado farmacêutico no Brasil: perspectivas e desafios**. São Paulo: IMS Health, 2016.

SEBRAE (São Paulo). **Panorama dos pequenos negócios 2018**. São Paulo: SEBRAE, 2018. Disponível em:



[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 01 maio 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação**: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão como estratégia de crescimento de redes de cooperação empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 15, n. 1, p. 83-96, 2016.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Toutledge, 2006.

TONIN, G. A. et al. Desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais. 2016. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, [S. l.], mayo 2016.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, Inglaterra, v. 22, n. 2, 2002.

WEGNER, D.; PADULA, A. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 220-248, 2010.

WRIGHT, O.; FRAZER, L. A multiple case analysis of franchised cobranding. **Australasian Marketing Journal**, v. 15, n. 2, p. 133, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookmann, 2010.