

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Rua República Dominicana,  
632. Rio Grande/RS. CEP:  
96212-050  
Artigo recebido: 09/12/2004  
Aprovado: 21/07/2005

# VANTAGENS LOGÍSTICAS E CADEIA DE VALOR NA REDE DE EMPRESAS: O CASO DE UMA REDE GAÚCHA DE PEQUENAS FARMÁCIAS

## VENTAJAS LOGÍSTICAS Y CADENA DE VALOR EN LA RED DE EMPRESAS: EL CASO DE UNA RED DE RIO GRANDE DO SUL DE PEQUEÑAS FARMACIAS

### LOGISTICAL ADVANTAGES AND VALUE IN THE COMPANY NETWORK: THE CASE OF A NETWORK OF SMALL PHARMACIES IN RIO GRANDE DO SUL

*Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Msc*

Fundação Universidade Federal do Rio Grande-RS  
vtondolo@terra.com.br

*Luis Carlos Schneider, Msc*

Faculdades Porto Alegrenses-RS  
luisch@terra.com.br

**Palavras-chave**  
Redes;  
Pequenas empresas;  
Administração do varejo

**Palabras-clave:**  
Redes;  
Pequeñas empresas;  
Administración de ventas  
al pormenor

**Key-words:**  
Networks;  
Small companies;  
Retail management.

**RESUMO:** A globalização, nas últimas décadas do século XX, impulsionou a competição entre as empresas. Uma alternativa que as pequenas empresas estão adotando para atuarem neste mercado competitivo é a formação de redes. Como os demais setores da economia, o varejo farmacêutico, neste caso, os pequenos varejistas do segmento farmacêutico, também estão seguindo esta tendência. No Rio Grande do Sul, formou-se uma rede com a intenção de competir com os grandes varejistas. O objetivo deste estudo é identificar possíveis vantagens que os pequenos varejistas no ramo farmacêutico podem obter por estarem associados a uma rede de empresas. Para o estudo, adota-se a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa. Neste sentido, foram identificadas quatro vantagens: (i) sistema de suprimento, envolvendo o compartilhamento das atividades de compras e distribuição de itens; (ii) atividades de apoio vinculadas à gestão de pessoas; (iii) compartilhamento de atividades burocráticas; e (v) produtos com marca própria.

**RESUMEN:** La globalización en las últimas décadas del siglo XX impulsó la competencia entre las empresas. Una alternativa que las pequeñas empresas están adoptando para actuar en este mercado competitivo es la formación de redes. Como los demás sectores de la economía, la venta al pormenor en el sector farmacéutico, también está siguiendo esta tendencia. En Rio Grande do Sul, se formó una red con la intención de competir con los grandes vendedores al pormenor. El objetivo de este estudio es identificar posibles ventajas que los pequeños vendedores al pormenor en el ramo farmacéutico pueden obtener al estar asociados a una red de empresas. Para el estudio se adopta la metodología de estudio de caso con abordaje cualitativo. En ese sentido, se identificaron cuatro ventajas: (i) sistema de suministro, envolviendo la participación mutua en las actividades de compras y distribución de items; (ii) actividades de apoyo vinculadas a la gestión de personas; (iii) participación mutua en actividades burocráticas; (v) y, productos con marca propia.

**ABSTRACT:** The globalization that took place in the last few decades of the twentieth century has stimulated competition among companies. An alternative which is being adopted by small companies operating in this competitive market is the formation of networks. Like

other sectors of the economy, pharmaceutical retail, in this case, small retailers in the pharmaceutical sector, are also following this trend. In Rio Grande do Sul, a network was formed with the aim of competing with the large retailers. The aim of this study is to identify the possible advantages for small retailers in the pharmaceutical sector, of joining a business network. The case study methodology was used, taking a qualitative approach. Four advantages were identified: (i) supply system, involving the sharing of purchasing and distribution activities; (ii) support activities linked to the management of human resources; (iii) a sharing of bureaucratic activities; (v) and own-label products.

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito internacional, proliferaram acordos de terceirização e cooperação entre empresas, que contribuíram à organização industrial em redes (CHESNAIS, 1996). As fronteiras que separavam as organizações estão desaparecendo, formam-se cadeias, conglomerados, redes e alianças estratégicas. Essa colaboração crescente entre empresas vem chamando a atenção dos pesquisadores (CLEGG e HARDY, 1998).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 188), os termos "redes, estratégia coletiva, empreendimentos conjuntos e outras alianças estratégicas e terceirização estratégica" fazem parte do novo vocabulário da administração estratégica. Para os mesmos autores, com a expansão dos relacionamentos cooperativos, o estabelecimento da estratégia transpassa o ambiente organizacional, constituindo-se em um processo coletivo entre organizações.

Gulati (1998) define alianças estratégicas como um arranjo voluntário entre firmas envolvendo mudança, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, destacando, ainda, que as alianças se constituem em um novo e importante fator que influencia o comportamento e desempenho das firmas. O autor reconhece que, apesar das alianças estratégicas serem entre dois parceiros, precursores chave, processos e fatores externos associados a eles podem ser definidos e formados por uma rede social em que muitas firmas estão incluídas.

O crescimento e diversificação da demanda conduziram a uma mudança no padrão de vendas no varejo farmacêutico. Como destaca Novaes (2001), as farmácias incorporaram ao seu rol de produtos itens que vão de produtos de beleza a itens de pequeno valor unitário como filmes fotográficos, impressos e guloseimas. Tal acontecimento incrementou a complexidade da gestão de uma farmácia, implicando na necessidade de novas habilidades e competências, bem como, recursos e capacidades aos gestores deste ramo empresarial.

No caso do varejo farmacêutico gaúcho, grandes varejistas começaram a atuar neste mercado, aumentando a competição neste setor. Com isso, pequenas farmácias perderam mercado pela falta de competitividade frente aos grandes varejistas. Para buscar reverter este cenário, um grupo de proprietários de pequenas farmácias empreendeu uma nova forma de organização, formando uma rede de pequenas lojas independentes, a qual se expandiu, constituindo uma grande rede varejista neste mercado.

Sob este contexto, formula-se um questionamento: que vantagens a formação de uma rede de pequenas farmácias pode propiciar aos seus associados? O objetivo do estudo é identificar, através de um estudo de caso qualitativo, possíveis vantagens que os pequenos varejistas no ramo farmacêutico podem obter por estarem associados a uma rede de empresas. O objeto de estudo é uma rede gaúcha de pequenas farmácias.

O artigo estrutura-se em seções. A base teórica é apresentada nas seções dois, três e quatro; na quinta apresenta-se a metodologia; na sexta seção encontra-se a descrição do caso; e, finalmente, as considerações finais.

## 2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, REDES DE EMPRESAS E COMPETITIVIDADE

Para aumentar a competitividade de pequenas empresas, uma alternativa viável tem sido a cooperação entre empresas de um mesmo ramo de atividade, dentro de uma mesma indústria. Um dos setores em que isto vem ocorrendo é o varejo farmacêutico, onde estas alianças em forma de redes de empresas vêm crescendo, principalmente, no Rio Grande do Sul, com o apoio do governo do Estado, como forma de fomentar a manutenção e o progresso de pequenas e médias empresas em um contexto competitivo onde atuam grandes ~~pl~~aves.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o grande sucesso de cadeias corporativas levou muitas lojas independentes a formarem cooperativas de varejo. Para os mesmos autores, neste tipo de associação, um grupo de varejistas independentes se une para estabelecer uma central de compras e realizarem merchandising e promoções em conjunto. Complementando, a associação possibilita que as lojas independentes façam economias de compras e promoção, permitindo uma melhor condição de competição com as grandes redes corporativas.

A formação de redes de pequenas empresas possibilita que elas, utilizando a estrutura da rede, posicionem-se estrategicamente no mercado, como, por exemplo, em uma das três estratégias genéricas sustentadas por Porter (1985): (i) liderança no custo; (ii) diferenciação ou (iii) enfoque, as quais, segundo Ghemawat (2000), não são excludentes. Neste sentido, a empresa pode adquirir a vantagem competitiva se beneficiando de mais de um posicionamento no mercado.

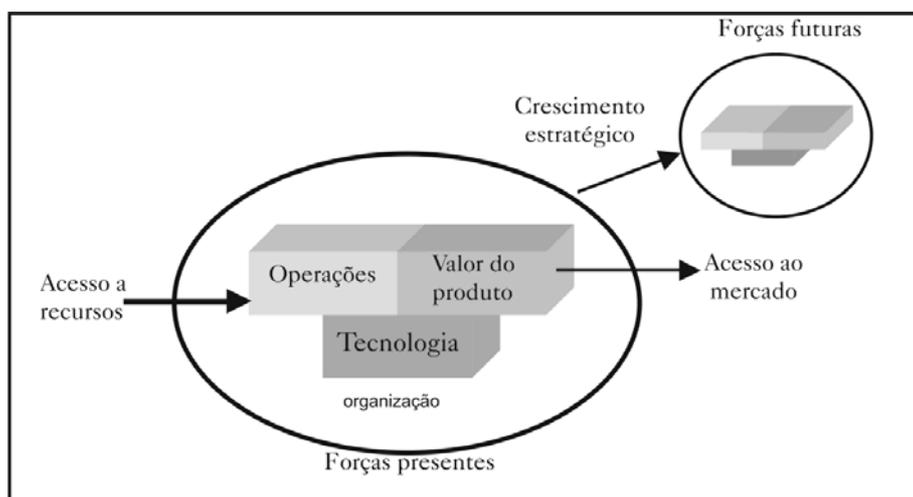
A formação destas redes tem contribuído, também, para o ambiente de negócios, permitindo mais capacidade de competição às empresas participantes, promovendo conseqüentemente mais serviços, oferta qualificada de produtos e economia em custos para o cliente. Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e, principalmente, de riscos.

Conforme Lewis (1992), as empresas do mesmo ramo possuem os mesmos tipos de produtos, atividades de compra, interesses mercadológicos, operações e tecnologias. Essas similaridades criam mais oportunidades de cooperação do que aquelas possíveis entre empresas de setores distintos. A cooperação entre empresas permite um melhor acesso aos recursos e melhor cobertura de mercado.

O poder de investimento em propaganda, a abertura e o melhor controle dos canais de distribuição, a busca da garantia de um suprimento melhor, a redução dos custos na compra de produtos para venda e logística, são algumas vantagens do estabelecimento de alianças entre as empresas. O motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é o de enfrentar um inimigo comum (LEWIS, 1992).

As alianças estratégicas, portanto, são formas onde as empresas podem combinar recursos, que atendam a objetivos individuais e coletivos. Contrariamente à aquisição, a aliança requer o entrosamento de apenas setores das empresas. Esses setores são aqueles que trabalharão em conjunto. Assim, as alianças possibilitam à empresa o incremento em quatro aspectos (LEWIS, 1992): (1º) adicionam força competitiva; (2º) acesso mais extenso a recursos externos; (3º) ajustes mútuos permanentes; e, (4º) divisão de riscos. O mesmo autor complementa que, além da força financeira, as alianças podem contribuir com sete forças não-financeiras necessárias às empresas, as quais podem ser observadas na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Forças necessárias a todas as empresas



Fonte: Adaptado de Lewis (1992, p.32)

Compatibilizando-se com o estudo proposto, é dada ênfase à questão logística. A aliança, além de gerar maior capacidade, pode reduzir custos,

riscos e/ou melhorar a qualidade, com novos e melhores processos ou otimizar as instalações existentes. As empresas podem partilhar conhecimentos desenvolvidos por elas, proporcionando compatibilidade operacional para a implementação de novos métodos (LEWIS, 1992). No Quadro 1, a seguir, estão expostos alguns tipos de alianças estratégicas e respectivos exemplos.

Quadro 1 - Tipos de alianças estratégicas

Tipos de alianças	Exemplos
Propaganda colaborativa	American Express e Toys'R'Us (esforço cooperativo para propaganda e promoções na TV)
Parceria de P&D	Cytel e Sumitomo Chemicals (aliança para desenvolver a próxima geração de medicamentos de biotecnologia)
Acordos e serviços de arrendamento	Cigna e United Motors Works (acordo para prover financiamentos para empresas e governos fora dos E.U.A.)
Distribuição comum	Nissan e Volkswagen (a Nissan vende Volkswagen no Japão e a Volkswagen distribui os carros Nissan na Europa)
Transferência de tecnologia	IBM e Apple Computers (acordo para desenvolver a próxima geração de software de sistema operacional)
Participação cooperada em licitações	Boeing, General Dynamics e Lockheed (cooperaram para conquistar o contrato de caça tático avançado)
Fabricação cruzada	Ford e Mazda (projetam e constroem carros semelhantes na mesma linha de montagem)
Empreendimento para recursos	Swift Chemical Co., Texasgulf e Us Borax (empreendimento conjunto de mineração no Canadá)
Parceria entre governo e indústria	DuPont e National Cancer Institute (a DuPont trabalhou com o NCI na primeira fase das experiências clínicas de IL)
Desdobramentos internos	Cummins Engine e Toshiba Corporation (criada nova empresa para desenvolver e comercializar produtos de nitro e silício)
Licenciamento cruzado	Hoffman-LaRoche e Glaxo (HL e Glaxo acordaram para que a HL comercialize Zantac, medicamento antiúlcera, nos E.U.A.)

Fonte: (PEKAR e ALLIO, 1994, p. 56 apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.190)

Os autores Casarotto Filho e Pires (1998, p. 39-40) abordam que, "pequenas empresas são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se essas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição".

Tendo como perspectiva o contexto atual das empresas, além da internacionalização, outra tendência tem influenciado os negócios, a formação de redes de empresas a partir das alianças estratégicas (YOSHINO; RANGAN, 1996). De forma breve, o uso do termo rede de empresas refere-se a uma estrutura de ligações entre os atores de um sistema social qualquer (BATALHA; SILVA, 2001).

Por exemplo, no âmbito das pequenas empresas, são visíveis as dificuldades e limitações competitivas de ações isoladas. A base conceitual das redes é: juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). No entanto, os mesmos autores abordam que as pequenas empresas podem optar entre dois modelos de redes de empresas: - ser fornecedora numa rede topdown; - ou ser participante de uma rede flexível de empresas. Por sua vez, Bleeke e Ernst (2001), sustentam que a melhor abordagem é encontrar parceiros que já tenham o dinheiro, a escala, as habilidades ou o acesso que a empresa procura.

No modelo topdown de redes de empresas, o fornecedor tem um papel de coadjuvante nas estratégias da empresa líder, possuindo um poder pífio quanto aos destinos da rede. Já no modelo flexível de redes de empresas, onde, por exemplo, há a formação de um consórcio, a finalidade básica do fornecedor é ser capaz de atender a pedidos diferenciados. No caso da rede gaúcha de pequenas farmácias, o seu modelo organizacional é característico de uma rede topdown. No entanto, apresenta uma peculiaridade: os participantes não são fornecedores, mas sim supridos pela estrutura de coordenação, a quem cabe o papel de abastecer as farmácias associadas, tal aspecto será abordado com detalhes na seção destinada a descrição do caso.

A emergência da estrutura em redes advém da necessidade de reação rápida com eficiência, acelerando, na medida em que o modelo capitalista moveu-se da produção em massa, para a produção baseada no conhecimento e inovação. Assim, cinco formas de organização em rede são identificadas por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001), como: infinitamente plana; invertida; teia de aranha; aglomerada; e, raios de sol. Este estudo ater-se-á na forma de organização em rede infinitamente plana, a qual, de acordo com as características descritas pelos autores acima citados, é a forma que mais se assemelha à estrutura da rede em estudo.

A organização infinitamente plana é caracterizada por apresentar um agente central altamente especializado. O conhecimento, neste sentido, flui do centro para os nódulos, onde será aplicado. Nesta forma organizacional, cada nódulo opera independentemente, não ocorrendo a necessidade de intensa comunicação entre os nódulos. O agente central é quem desempenha o papel de fornecedor e coordenador das informações. As organizações infinitamente planas operam melhor com atividades que possam ser desmembradas em níveis, e

compostas por elementos de transação repetitivos. Finalizando, o valor desta forma de organização em rede advém da habilidade em coletar informações internas e externas, analisá-las e prover informações relevantes aos nódulos (QUINN, ANDERSON; FINKELSTEIN, 2001). Além dos enfoques abordados nessa seção, julga-se necessário, também, expor de maneira breve o compartilhamento de atividades na Cadeia de Valor, bem como a logística.

### 3 CADEIA DE VALOR E INTER-RELAÇÕES ENTRE UNIDADES EMPRESARIAIS

Considerando a empresa como um sistema, existe uma série de funções e atividades, interdependentes e interligadas para a geração de produtos e serviços aos clientes. Sugerida por Porter (1989), a Cadeia de Valor desdobra a firma em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma firma ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes com menores custos ou com diferenciação reconhecida pelos seus clientes em relação à sua concorrência (PORTER, 1989).

Porter (1989) define a Cadeia de Valor como um instrumento básico para o diagnóstico da vantagem competitiva, e como criar e sustentar esta vantagem. A Cadeia de Valor também pode desempenhar um papel valioso no projeto de estrutura da organização. Analisando as operações da Cadeia de Valor de Porter (1989), representada na Figura 2, a seguir, é possível visualizar cada operação relevante como um centro de custos para a empresa, o que pode transformar-se em um centro de lucro e diferenciação, gerando vantagem competitiva para a empresa.

Figura 2 - Cadeia de valor



Fonte: Porter (1989, p. 35)

A Cadeia de Valor, assim apresentada, divide-se em atividades primárias e de apoio. As atividades de apoio servem a todas as outras atividades da empresa e cada atividade primária pode subdividir-se em uma série de outras atividades complementares.

A crescente complexidade no mundo dos negócios espalhou a necessidade de se adquirir competências em toda a extensão da Cadeia de Valor, desta forma, impulsionando o compartilhamento ou inter-relações de empresas nas atividades da Cadeia de Valor (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). Compartilhar atividades significativas da Cadeia de Valor de determinadas empresas, em geral, acentua a vantagem competitiva pela redução de custos e esforços na estratégia de diferenciação, obtidos pela redução de custos nas atividades, pela economia de escala, pela eficiência no uso dos recursos, pelo deslocamento da curva de aprendizagem e pela remodelagem dos processos (PORTER, 1999).

Os autores Nalebuff e Brandenburger tratam os temas cooperação e competição com um novo termo: co-operação, que pressupõe que os players em uma rede também cooperam.

Estes autores exploram a questão do relacionamento entre empresas sob a ótica da complementaridade:

Um player (jogador) é seu complementar se os clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro player (jogador) do que quando têm o seu produto isoladamente (1997, p. 30).

Assim, um player pode ser um concorrente ou complementar, dependendo dos fornecedores em suprir ambas as empresa. Em uma rede, as empresas têm um fornecedor em comum e dividem outros fatores, conforme as inter-relações citadas a seguir.

Os fatores externos afetam o sucesso das redes, assim como em outros tipos de negócio, porém a negociação com redes pode resultar em economia de custos também para os fornecedores, resultando em benefício para estes stakeholders (HENDRICK, 1997).

Conforme descreve Porter (1989), existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre unidades empresariais: (i) inter-relações tangíveis; (ii) inter-relações intangíveis e (iii) inter-relações entre concorrentes. No caso de uma rede de empresas, as inter-relações são tangíveis por compartilharem oportunidades, resultando em vantagens competitivas, pois aumentam o poder de competitividade e reduzem os custos das operações.

Há ainda a possibilidade de transferência de conhecimento, compartilhamento de informações e capacitação coletiva referente ao negócio fim (comércio), o que caracteriza inter-relações intangíveis. As inter-relações tangíveis são aquelas em que as unidades empresariais compartilham tecnologia, canais, compradores em comum e outros fatores (PORTER, 1989). Segundo o mesmo autor, as inter-relações tangíveis envolvem a execução compartilhada de atividades de valor.

Para Novaes (2001), as economias de custo entre dois ou mais participantes justificam uma ação conjunta, o que eleva a competitividade do sistema. Como abordam Casarotto Filho e Pires (1998, p. 39), "a justificativa real, porém, a própria base de redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua vantagem competitiva".

Segundo Porter (1989), as inter-relações possibilitam vantagem competitiva se o compartilhamento resultar em redução de custos ou incremento da diferenciação. Já para Hamel, Doz e Prahalad (1989), o compartilhamento de atividades pode resultar em vantagens, como: (i) colaboração significa concorrer de forma diferente; (ii) a harmonia é algo a construir; (iii) cooperar tem limites e (iv) aprender com os parceiros é significativamente importante.

Retomando as inter-relações tangíveis, Porter (1989) identifica cinco formas de compartilhamento das atividades na Cadeia de Valor, como segue: (i) produção; (ii) mercado; (iii) aquisição; (iv) tecnologia e (v) infra-estrutura. Como sugere o mesmo autor, esta segregação é útil na identificação das peculiaridades de cada forma de compartilhamento.

As inter-relações de mercado abarcam atividades relacionadas em função do comprador. Segundo Porter (1989), as oportunidades mais valiosas nesta forma de compartilhamento surgem quando as unidades empresariais possuem, além da posição geográfica dos seus compradores, canais e compradores em comum.

As inter-relações de produção envolvem atividades como logística de entrada e operações. Esta forma exige que as atividades sejam compartilhadas juntas, diferenciando-se da aquisição compartilhada, a qual não envolve fusão de instalações. Neste aspecto, as inter-relações de aquisição envolvem a compra compartilhada de insumos comuns (PORTER, 1989).

As inter-relações de tecnologia dizem respeito ao compartilhamento de atividades de desenvolvimento de tecnologia. Como aborda Porter (1989), esta forma se difere das inter-relações de produção na medida em que afetam o custo ou a singularidade de desenvolvimento de tecnologia. Por fim, as inter-relações de infraestrutura envolvem ademais do compartilhamento da infra-estrutura, a gestão de recursos humanos, contábeis financeiros e jurídicos.

#### **4 LOGÍSTICA, CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO**

A logística é um campo de estudo recente em comparação a outras áreas organizacionais, como produção, finanças e marketing. O conceito atual de logística abarca a maior parte do fluxo de materiais e informações

das organizações (SLACK et al., 1997). Sua missão é apresentada por (BALLOU, 2001, p. 21), como, "dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa".

Sob esta lógica, a logística deve desempenhar o papel de coordenação das atividades operacionais, bem como, dos fluxos de materiais e de informações, intra, entre e extra-empresas. Sendo, também, de suma importância a uma posição vantajosa no mercado. O gerenciamento logístico sob esta ótica de sistemas totais, é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas através da coordenação dos fluxos de materiais e de informações, que vão do mercado até a empresa, suas operações e, posteriormente, seus fornecedores (CHRISTOPHER, 1997). Segundo o mesmo autor, a necessidade de gestão da logística evidencia-se frente a um cenário mundial onde poucos mercados expandem-se, a competição é cada vez maior e os produtos são percebidos com poucas diferenças físicas e funcionais pelos consumidores.

Em se tratando de cadeia de suprimentos, as decisões que envolvem a sua operacionalização são cruciais ao desempenho das organizações (CHOPRA; MEINDL, 2003). Neste ponto cada vez mais é destacado o papel da informação. Como abordam os mesmos autores, a informação é decisiva tanto na operacionalização, quanto na formulação das estratégias de suprimento. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 284), a distribuição física envolve, como segue, "planejamento, implementação e controle do fluxo físico de materiais, produtos finais e informações correlatas, dos pontos de origem até os pontos de consumo, de modo a atender as exigências dos clientes a um certo lucro".

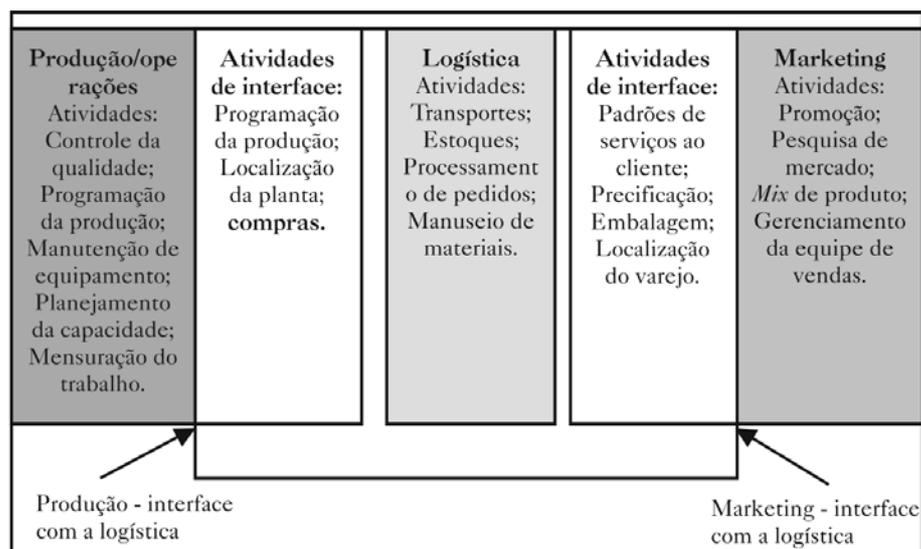
Dias (1993), por sua vez, descreve que a administração da distribuição tem por objetivo básico maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse de qualquer bem ou serviço. A utilidade tempo refere-se ao momento em que o cliente quer comprar, já a utilidade lugar refere-se à disponibilidade do produto no local em que o cliente deseja consumir, onde ele está, nos canais de distribuição certos. A utilidade de posse refere-se à disponibilidade de transferência efetiva do bem ou serviço ao consumidor e a sua oferta ao segmento.

A inter-relação harmônica entre marketing e logística é uma importante forma de satisfazer os clientes e reduzir custos. Portanto, a logística deve ser vista como o elo entre o mercado e a atividade operacional da empresa (CHRISTOPHER, 1997). Neste ponto, Alverenga e Novaes (2000) colocam que no Brasil há pouca sincronia entre as áreas de marketing e logística, prevalecendo nas empresas a primeira área.

Neste aspecto de relacionamento entre as funções de logística e de marketing, Ballou (2001) destaca que a função de logística deve ser o elo entre a função de produção e a função de marketing. Para tal, a função de logística deve desenvolver interfaces com a função produção de um lado e, de outro, com a função de marketing, como representado na figura 3 a seguir. A

logística, sob esta lógica é o resultado do esforço de diversos setores da organização, e sua integração com os demais setores é fundamental à obtenção da vantagem competitiva (BRANDALISE; SILVA NETO, 2000).

Figura 3 - Interfaces da logística com o marketing e a produção



Fonte: Ballou (2001, p. 33)

A maximização destas utilidades, acima descritas, exige o desenvolvimento de controles e a criação de canais. Na montagem de um sistema de distribuição, deve-se levar em conta a questão estabilidade do sistema e os objetivos de longo prazo, ainda que o sistema passe por aperfeiçoamentos constantes. Um sistema estável é mais previsível, facilitando o planejamento e a maximização de resultados (DIAS, 1993). Para Kotler e Armstrong (1998), a meta do sistema logístico é prover um nível de serviço desejável aos clientes, buscando, assim, maximizar os lucros e não as vendas.

Conforme Novaes (2001), diversas configurações de sistemas de distribuição podem ser estruturadas, mas, em geral, elas podem ser definidas em duas formas, como segue: (i) distribuição um para um, onde um veículo carregado parte de um depósito com destino a apenas um ponto de entrega e (ii) distribuição um para muitos, onde um veículo carregado parte de um depósito a fim de percorrer um roteiro de entregas com diversos destinos pré-determinados.

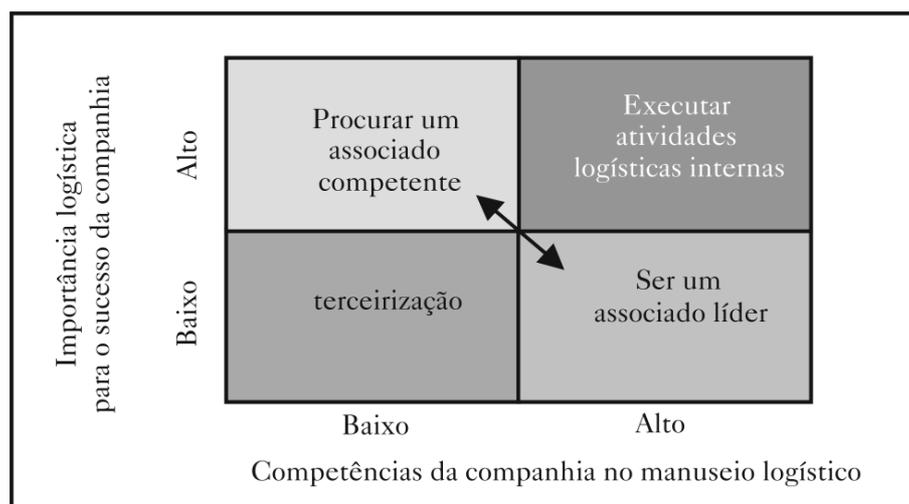
No atual ambiente competitivo, a globalização aproximou concorrentes que antes não existiam, de mercados até então dominados por alguns pioneiros locais. A chegada e a formação de grandes redes de varejo trouxeram mais competitividade ao setor. Enquanto a grande rede varejista obtém ganhos de escala em compras e logística, operações que contribuem para que estas empresas obtenham vantagem sobre seus concorrentes e

agreguem valor para os clientes, as pequenas empresas, isoladas, não conseguem responder de forma efetiva.

No caso de compartilhamento da atividade logística, Ballou (2001, p. 488) apresenta seis vantagens estratégicas e operacionais na associação logística, como segue: (i) custos reduzidos e menor capital exigido; (ii) acesso à tecnologia e às atividades gerenciais; (iii) serviço ao cliente melhorado; (iv) vantagem competitiva, tal como através do aumento de penetração no mercado; (v) aumento do acesso a informações para planejamento e (vi) risco e incertezas reduzidos. O mesmo autor também apresenta um diagrama para orientar execução compartilhada, ou não, das atividades logísticas, como segue na Figura 4.

Sob a lógica sustentada por Ballou (2001), representada na Figura 4, se o contexto organizacional exige que a logística seja um dos fatores chaves da estratégia, mas não possui condições de recursos ou habilidades em operações logísticas, a empresa deve buscar associar-se à parceiros que possam complementar a deficiência logística da empresa. Neste caso, alianças estratégicas, bem como o estabelecimento de redes de empresas, pode ser a alternativa viável sob dois aspectos. Por um lado, os parceiros podem complementar e ou partilhar recursos, o que pode possibilitar o empreendimento de estratégias logísticas, por exemplo, compartilhar a comprar e distribuição de produtos. Por outro lado, com o estabelecimento de alianças, bem como a formação de redes de empresas, um agente especializado em operações logísticas pode ser integrado como parceiro no negócio. Assim, utilizando o exemplo já citado, este agente fica responsável pela gestão das compras e da distribuição dos produtos.

Figura 4 -Diagrama de seleção de "onde executar atividades logísticas"



Fonte: Ballou (2001, p. 489)

Quanto à distribuição física, Kotler e Armstrong (1998) sustentam que parcerias nesta atividade podem gerar satisfação e valor aos clientes, onde o sucesso de cada membro depende do desempenho de toda a cadeia de suprimento. Para tal, segundo os mesmos autores, as empresas devem trabalhar em conjunto com outros membros do canal, a fim de aprimorar todo o sistema de distribuição. Prosseguindo, essas parcerias podem se apresentar de várias formas, como segue: (i) equipes interfuncionais e interempresariais; (ii) projetos compartilhados e (iii) compartilhamento de informações e reposição contínua de estoques.

Todas as contribuições descritas nesta parte referem-se à criação de valor para a empresa e para o cliente através das atividades envolvidas com a logística, descritas na análise da cadeia de valor. Tendo sido expostos os conceitos centrais, passa-se à seção subsequente, envolvendo os atributos metodológicos.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia proposta para operacionalizar este trabalho é o Estudo de Caso com abordagem qualitativa que, a partir do arcabouço teórico adotado, possibilita atender ao objetivo proposto. O estudo de caso, para Yin (2001), é a estratégia de pesquisa indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Este estudo foi realizado em uma rede gaúcha de pequenas farmácias.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dois gestores do nível estratégico desta rede, um deles, particularmente, da área de produtos e marca própria. A fim de complementar os dados coletados na entrevista, foram acessados sites de órgãos que fazem parte do contexto organizacional que conduz este estudo. Foram, igualmente, entrevistados dois gestores de fora desta rede. Um deles com experiência na área de marketing e varejo, e outro com experiência na área de logística. Os dados coletados pelas entrevistas foram analisados com base em Bardin (1979).

## 6 A REDE GAÚCHA DE PEQUENAS FARMÁCIAS

A rede gaúcha de pequenas farmácias surgiu em 1997 da necessidade de pequenos comerciantes, proprietários de pequenas lojas de farmácia, manterem-se no mercado e, ao mesmo tempo, serem competitivos frente a um ambiente mutável e uma concorrência feroz, instituída pelas grandes redes de varejo farmacêutico, instaladas no estado do Rio Grande do Sul. Hoje, além de se constituir em referência de criatividade e agressividade no mercado, esta rede é vista como o símbolo de uma realidade que deu certo no mercado do varejo farmacêutico gaúcho.

Esta rede gaúcha de pequenas farmácias é uma das maiores redes em seu mercado de atuação no Rio Grande do Sul. São mais de 250 lojas de varejo farmacêutico, distribuídas pelo Estado, trabalhando de forma

associada com o objetivo de oferecer produtos e serviços diferenciados, melhores preços, variedade e qualidade dos medicamentos. Neste sentido, as farmácias desta rede seguem uma linha de trabalho padronizado, para que o cliente receba todo o carinho, profissionalismo e o diferencial de ser atendido pelo proprietário de cada loja.

Como observado anteriormente, o nível relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma indústria particular. Embora as empresas na mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valores dos concorrentes frequentemente diferem (PORTER, 1989). Normalmente são estas diferenças que, identificadas, determinam as vantagens competitivas alcançadas por cada empresa. Tendo como base a Cadeia de Valor, as atividades desenvolvidas por esta rede que geram vantagem, identificadas, neste estudo, dentro da cadeia de valor, estão relacionadas às operações de compras, logística interna e externa, marketing e vendas, serviços e atividades de gestão de pessoas.

A vantagem gerada pela rede é o sistema de logística, representando um ganho sobre a concorrência. Esta vantagem é gerada pelo envolvimento dos fornecedores no transporte dos produtos de marca própria e independentes, entregues nos pontos de venda, sem custo para a rede gaúcha de pequenas farmácias.

Na formação do custo das mercadorias vendidas, o custo com distribuição e a colocação destes produtos nas lojas da rede é inexistente, gerando, assim, vantagem de custo sobre outras redes. A disponibilidade dos produtos, com entregas diárias nas lojas da rede, permite manter um estoque baixo e um menor investimento em mercadorias para venda, sem deixar de atender os clientes. Assim, as farmácias conseguem reduzir o estoque médio de produtos, reduzindo o valor total em estoques, mantendo um nível de serviço aos clientes satisfatório.

Segundo dados do PROVAR (Programa de Administração de Varejo), em 2002, as perdas no varejo nacional foram de R\$ 3,75 bilhões (1,96% da venda líquida - perda calculada a preço de custo) e tiveram um impacto muito significativo na lucratividade do setor. Parte destas perdas provém da falta de mercadorias nas lojas, causada por ruptura de gôndola, atraso nas entregas e falta de planejamento na hora da compra.

Na atividade de apoio que envolve os recursos humanos, o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal para atendimento nas lojas e o suporte referente à legislação do trabalho também é fornecido aos associados. Desta forma, possibilita-se aos gestores das farmácias associadas dedicar mais tempo com atividades diretamente relacionadas ao varejo.

A atividade de gestão desta rede gaúcha de pequenas farmácias é desempenhada pelos próprios associados, tendo no sistema de eleição direta a escolha dos associados que ocuparão os cargos de presidente, vice-presidente, diretores de área e comitês. Esses cargos não são remunerados, reduzindo o custo com a gestão administrativa da rede, gerando vantagem

em relação às demais redes deste ramo. Neste aspecto, um pequeno varejo farmacêutico, atuando isolado no mercado, não pode desfrutar deste apoio administrativo que a rede compartilha aos seus associados.

Atualmente, esta rede gaúcha de pequenas farmácias possui um portfólio de produtos de marca própria, são eles: água oxigenada, óleo de amêndoas, algodão em flocos, absorventes e fraldas descartáveis. Esses produtos são produzidos por terceiros e comercializados exclusivamente na rede sob a marca Rede Gaúcha de Pequenas Farmácias. Segundo Baily et al. (2000), uma das tendências de futuro no varejo é o crescimento dos produtos marca própria. De acordo com os mesmos autores, este tipo de produto tem o potencial de propiciar as redes de varejo vantagens em termos de redução de custo e fixação da marca da rede. Mais uma vez, um pequeno varejo, atuando isolado no mercado, não teria condições de empreender a venda de produtos de marca própria, devido a não ter escala de vendas suficiente para bancar os custos. Assim, no conjunto, a rede gaúcha de pequenas farmácias consegue propiciar aos seus associados produtos desta natureza.

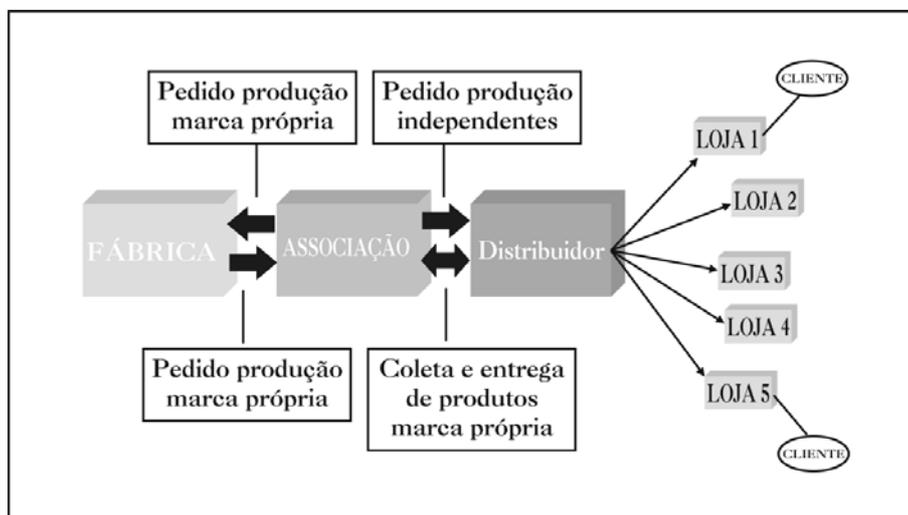
O sistema de distribuição dos produtos de marca própria e independentes apresenta uma peculiaridade nesta rede. Tanto na logística interna quanto na logística externa, a entrega dos produtos marca própria no CD da rede (em Porto Alegre) é feita pelo fabricante. Além disso, o recolhimento no CD da rede para entrega nas lojas da rede mais os produtos (independentes) comprados pela rede, são realizados sem custo de frete. O encarregado da operação logística de entrega nas lojas é a empresa distribuidora dos produtos independentes.

Deste modo, o pequeno varejo associado é abastecido sem custo de entrega na totalidade dos seus itens de venda. Este serviço logístico que é fornecido aos pequenos varejos através desta rede gaúcha de pequenas farmácias, representa um diferencial significativo neste mercado, possibilitando, além da redução nos custos logísticos, um nível de serviço desejado aos clientes, permitido pela manutenção de um estoque médio de itens.

O esforço combinado, alcançado pela rede gaúcha de pequenas farmácias, para a distribuição de seus produtos provém da negociação das compras. O volume de compras realizado entre a administração da rede, representando os associados e seu distribuidor principal, configura-se no fluxo logístico de distribuição desta rede gaúcha de pequenas farmácias. Assim, esta rede congrega e administra as compras de seus associados, gerando um volume que permite uma negociação significativa junto ao fornecedor principal. Este volume de compras permite que o fornecedor se encarregue da distribuição dos itens aos varejos associados à rede.

A função compras é uma das mais relevantes para o setor de varejo. Sua posição é estratégica, sendo responsável pela manutenção do nível de estoques, bem como, pela busca de novas linhas de produto, permitindo a ampliação da gama de itens à venda (BAILY, 2000). A representação do fluxo logístico de suprimento da rede gaúcha de pequenas farmácias está representada na Figura 5.

Figura 5 - Fluxo logístico de suprimento da rede gaúcha de pequenas farmácias



Fonte: Elaborado pelos autores

O fluxo logístico de suprimento é mais uma vantagem que a formação de uma rede de pequenas empresas possibilita. Neste caso, novamente, um pequeno varejo farmacêutico não teria volume suficiente para mobilizar um sistema logístico de suprimento com essas características. O volume de vendas que um pequeno varejo movimenta não configura uma negociação significativa frente aos grandes distribuidores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar, através de um estudo de caso qualitativo, possíveis vantagens que os pequenos varejistas no ramo farmacêutico podem obter por estarem associados a uma rede de empresas. Com base nos dados coletados, emergiu de maneira proeminente que a formação de uma rede de pequenas empresas, neste caso, de pequenos varejos farmacêuticos, possibilita uma série de vantagens aos associados neste mercado.

Tendo como referência a Cadeia de Valor, bem como o compartilhamento de atividades, as vantagens identificadas são as seguintes: (i) sistema de suprimento, envolvendo o compartilhamento das atividades de compras e distribuição de itens; (ii) atividades de apoio vinculadas à gestão de pessoas; (iii) compartilhamento de atividades burocráticas e (iv) produtos com marca própria.

Uma observação relevante é que a formação de redes de pequenas empresas possibilita a integração à rede de agentes especializados. Neste caso, os pequenos varejos farmacêuticos associados à rede gaúcha de pequenas

farmácias compartilham serviços burocráticos e de gestão de pessoas, desempenhados pelo agente central, o qual possui estruturas organizacionais especializadas nestas atividades. Os associados também compartilham a distribuição que é responsável pelo abastecimento dos estoques. Através da rede, um grande distribuidor, possuindo habilidades específicas neste tipo de operação, encarrega-se de realizar o abastecimento das lojas sem custo adicional aos associados. Além disso, as pequenas empresas, indiretamente, compartilham a filosofia e a visão de negócio estabelecida pelo agente central da rede.

Assim, as pequenas conseguem compartilhar habilidades específicas do negócio que são características de grandes varejistas. Além disso, o tempo que seria necessário para que os pequenos varejistas desenvolvessem estas competências pode ser alocado no atendimento direto ao consumidor, que é a atividade fim deste mercado.

Finalizando, a formação de redes de pequenas farmácias pode configurar-se em uma alternativa viável a sua sobrevivência e crescimento no mercado. Como pode ser observado, é possível, através da rede, compartilhar atividades operacionais e de apoio, compartilhar agentes externos, recursos e capacidades, bem como uma visão de negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada**: suprimento e distribuição física. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- BAILY, P.; et al. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização, e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATALHA, Mário O.; SILVA, Andréa L. da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.23-63.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BLEEKE, J.; ERSNT, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H., QUINN, J. O **processo de estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. P. 167-171.
- BRANDALISE, L.; SILVA NETO, P. Q. Estratégias logísticas x vantagem competitiva. **Caderno de estudos em administração**. V. 2. n. 3. Cascavel. 2000, p. 25-36.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHENAIS, J. F. **A Mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NROD, Walter R. (Orgs) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. V 1.
- DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, 1998. vol 19: 293 - 317.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**. 1989, p. 133-139.
- HENDRICK, Thomas E. Purchasing Consortiums: Horizontal alliances among firms buying common goods and services - What? Who? Why? How? - Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS), 1997.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o aumento da Lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- QUINN, J., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, H., QUINN, J. **O processo de estratégia**. 3. Ed. Porto alegre: Bookman, 2001. P. 157-167.
- MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NALEBUFF, Barry J; BRANDENBURGER, Adam M. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*; Nov/Dec 1997; 25, 6.
- NOVAES, A. G.; **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Instrumentos para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. Ed. Rio de Janeiro, 1999.
- PROVAR, Programa de Administração de Varejo. Disponível em: <[http://www.provar.com.br/grupos\\_estudos/gpp/3pesquisa.htm](http://www.provar.com.br/grupos_estudos/gpp/3pesquisa.htm)> Acesso em: 03 fev. 2004.
- SLACK, N; et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: **planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, M. Y., RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.