



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Odorico Orestes Ramos Roman

ANÁLISE DE MUDANÇA DE DESEMPENHO DECORRENTE DA INSERÇÃO DE  
EMPRESAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA AGAFARMA

Dissertação de Mestrado em Administração  
Mestrado em Administração e Negócios  
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientadora: Prof. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2007

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R758a Roman, Odorico Orestes Ramos  
Análise de mudança de desempenho  
decorrente da inserção de empresas em  
redes de cooperação: estudo de caso da  
Agafarma / Odorico Orestes Ramos Roman.  
Porto Alegre, 2007.  
171 f.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade  
de Administração, Contabilidade e  
Economia, Mestrado em Administração e  
Negócios, PUCRS, 2007.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Grace Vieira  
Becker.

1. Redes de Empresas. 2. Fatores  
Críticos de Sucesso. 3. Avaliação de  
Desempenho. 4. Empresas em Rede. 5.  
Modelo de Avaliação I. Becker, Grace Vieira.  
II. Título.

CDD 658

### **Bibliotecária Responsável**

Isabel Merlo Crespo  
CRB 10/1201

## **Odorico Orestes Ramos Roman**

**ANÁLISE DE MUDANÇA DE DESEMPENHO DECORRENTE DA INSERÇÃO DE EMPRESAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA AGAFARMA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 23 de agosto de 2007, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão



Prof. Dr. Alsones Balestrin



Profa. Dr. Grace Vieira Becker (Orientadora)

Dedico este trabalho  
à minha esposa Tatiana,  
aos meus filhos Gabriel, Henrique e Filipe,  
à minha mãe (em lembrança) e ao meu pai,  
por tudo que representam na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Grace Vieira Becker, pela orientação, pelo apoio, pelas contribuições e palavras de incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Msc. Nivaldo Almeida Fonseca, pela receptividade e pela importante contribuição na análise estatística dos dados coletados.

À Diretoria da AGAFI, pela atenção e entusiasmo com os quais acolheu o pesquisador, tornando possível a concretização do projeto de pesquisa. Aos funcionários, pela simpatia e presteza com que atenderam as necessidades da investigação. Aos associados, pela contribuição expressa nas horas dedicadas às entrevistas e no tempo ocupado respondendo o questionário da pesquisa.

À minha esposa Tatiana pelo estímulo, carinho e compreensão extras, expressos em longos vinte e nove meses.

Aos meus filhos Gabriel, Henrique e Filipe pela compreensão do tempo de convivência subtraído.

Aos meus irmãos, pela torcida e consultoria.

Aos meus pais emprestados Seny e Cassildo, pelo apoio e confiança.

Às demais pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho, dentre os quais os colegas da Turma 2005, professores e funcionários do MAN.

*“A verdadeira viagem de descoberta não  
consiste em procurar novas paisagens,  
mas em ter novos olhos.”*

(Atribuída a **Marcel Proust**)

## RESUMO

As exigências do mercado levam as empresas a buscarem, permanentemente, caminhos que lhes possibilitem aumentar a sua competitividade. Os arranjos de micro, pequenas e, por vezes, médias empresas em redes surgiram como uma alternativa bastante efetiva para auxiliá-las a fazer frente àquelas exigências. As alianças inter-organizacionais, em suas diversas facetas, ganharam dinamicidade nos últimos anos, podendo ser encontradas em quase todas as áreas de negócios, seja no campo da indústria, do comércio ou dos serviços. A avaliação do desempenho de empresas atuando em redes de cooperação é um campo de estudos relativamente novo, sendo derivado do crescente avanço dessa forma de arranjo interorganizacional. O objetivo desta pesquisa é investigar as diferenças de desempenho percebidas por empresários do ramo do comércio varejista de produtos farmacêuticos em seus negócios, decorrentes da participação em rede de cooperação. A partir de pesquisa bibliográfica e de doze entrevistas com pessoas experientes do ramo, foram identificados dezessete fatores importantes para as empresas que atuam no comércio varejista de produtos farmacêuticos. Na seqüência, através de uma *survey* auto-administrada com os associados da Rede, promoveu-se o ranqueamento dos fatores em três grupos: Fatores Críticos de Sucesso, Fatores de Nível 2 e Fatores de Nível 3. Concomitantemente, mediu-se a percepção de mudança de desempenho obtida pelas unidades com o ingresso da Rede, testando se existiam diferenças de impacto dos efeitos da adesão sobre estratos da amostra como: tempo de rede e distância da sede. O estudo verificou, também, se ocorrem impactos diferenciados sobre blocos de fatores classificados de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. Por fim, o trabalho propõe um modelo de análise da efetividade da rede. Os principais resultados foram: ordenação por importância atribuída dos fatores relevantes para o setor de varejo farmacêutico; percepção de melhoria, em diferentes amplitudes, em todos os fatores estudados; constatação de que o tempo de rede e a distância da sede influenciam a percepção de desempenho para alguns fatores; verificação de que não há desequilíbrio nas alterações de desempenho quando os fatores são testados agrupados de acordo com as quatro perspectivas do *BSC*; aplicação do modelo proposto, com o cálculo da efetividade da rede para o conjunto dos fatores pesquisados.

Palavras-chave: redes de empresas. fatores críticos de sucesso. avaliação de desempenho. modelo de avaliação.

## ABSTRACT

The demands of the market lead companies to a permanent search for new business trends to make it possible to increase their levels of competitiveness. The arrangement of small and, many times, medium-sized firms into networks appeared as a very effective alternative to help them to face those demands. The inter-organizational alliances, in its different aspects, have been in expansion in the last few years, and can be found in almost all business areas, either in the industrial, commerce or services field. The evaluation of performance of those companies, acting in cooperation networks, is a relatively new field of studies, and it is derived from the increasing advance of this kind of inter-organizational arrangement. This research intends to investigate the differences of performance observed by businessmen from the pharmaceutical retail commerce branch in their stores, after becoming members of a cooperation network of small drugstores. Starting with a bibliographical research and 12 personal interviews with experienced professionals from that branch of activity, 17 factors of success for pharmaceutical retail commerce small firms were identified. After that, through an intranet self-administered survey directed to network members, those factors were ranked and classified into three groups: Critical Success Factors, Level 2 factors and Level 3 factors. At the same time, there was a measurement of perception of performance change obtained by the units after becoming network members. The effects caused by time as a network member and distance from the head office over sample strata were also considered. This study also verified if there were distinct impacts over groups of factors classified according to the Balanced Scorecard perspectives (*BSC*). Finally, this work proposes a model for analyzing the effectiveness of the network. The main results achieved were: the factors that are relevant to the pharmaceutical retail commerce segment were ordered according to the importance attributed by the network members; a perception of improvement was detected, in different amplitudes, for all studied factors; time as a network member and distance from the head office have influence in the perception of performance for some factors; the tests do not show imbalance in the changes of performance, caused by the affiliation in the network, in the 4 *BSC* perspectives; the proposed model was applied and the effectiveness of the network was calculated for the group of studied factors.

Key words: small firms networks. critical success factors. evaluation of performance. evaluation model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de orientação conceitual de Marcon e Moinet .....	31
Figura 2 – Natureza dos objetivos, segundo Slack .....	41
Figura 3 – Matriz de Importância-Desempenho .....	43
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i> – As perspectivas de valor .....	47
Figura 5 – Mercado farmacêutico – Brasil .....	51
Figura 6 – Logomarca da Rede Agafarma.....	58
Figura 7 – Passos da metodologia proposta.....	62
Figura 8 - Matriz de Efetividade de Redes .....	63
Figura 9 – Desenho de pesquisa .....	68
Figura 10 – Fatores de sucesso do comércio varejista de medicamentos.....	101
Figura 11 – ANOVA por Perspectiva .....	111
Figura 12 – Matriz de Efetividade da Rede Agafarma.....	112
Figura 13 – Matriz de Efetividade agrupada por perspectivas do <i>BSC</i> .....	116
Figura 14 – Carta do Presidente da Agafarma.....	137

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Redes Associadas à FEBRAFAR – Junho de 2007.....	53
Tabela 2 – AGAFI – Quadro social.....	56
Tabela 3 – Potencial das lojas .....	59
Tabela 4 – Informações sobre as entrevistas realizadas .....	75
Tabela 5 – Histórico do levantamento de dados.....	86
Tabela 6 – Estrato “Tempo de rede”: População x Amostra.....	87
Tabela 7 – Estrato “Distância da Sede”: População x Amostra.....	88
Tabela 8 – Distribuição do estrato “Experiência anterior”, na amostra.....	88
Tabela 9 – Dados descritivos dos Fatores .....	94
Tabela 10 – Fatores ordenados pela mediana e moda .....	95
Tabela 11 – Tabela de hierarquia dos fatores .....	97
Tabela 12 – Comparação de desempenho percebido, após ingresso na Rede.....	99
Tabela 13 – Percepção de desempenho dos Fatores Críticos de Sucesso .....	100
Tabela 14 – Importância atribuída aos fatores, por tempo de rede.....	103
Tabela 15 – Importância atribuída aos fatores por distância da Sede .....	104
Tabela 16 – Importância atribuída aos fatores, por experiência anterior .....	106
Tabela 17 – Percepção de melhoria do desempenho por tempo de Rede.....	107
Tabela 18 – Tempo de Rede: Fatores com diferenças de percepção de desempenho.....	108
Tabela 19 – Percepção de melhoria no desempenho por distância da Sede.....	109
Tabela 20 – Cálculo dos Coeficientes de Ponderação.....	114
Tabela 21 – Índice de Efetividade da Rede (IER).....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Glossário sugestivo para redes de empresas e sistemas locais .....	27
Quadro 2 – Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial.....	28
Quadro 3 – Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção.....	29
Quadro 4 – Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro .....	30
Quadro 5 – Escala de nove pontos para Importância .....	41
Quadro 6 – Escala de nove pontos para Desempenho.....	42
Quadro 7 – Consumo da renda familiar no Brasil.....	50
Quadro 8 – Quantidade de farmácias por CRF.....	52
Quadro 9 – Faturamento médio anual em 2000 .....	52
Quadro 10 – Adaptações do Modelo de Slack .....	61
Quadro 11 – Roteiro para coleta e análise dos dados .....	70
Quadro 12 – Comparação das abordagens de comunicação.....	81
Quadro 13 – Fatores por perspectivas do <i>BSC</i> .....	110

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA</b> .....	<b>15</b>
<b>3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS</b> .....	<b>19</b>
3.1 OBJETIVO GERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: VISÃO DO CONTEXTO DE ATUAÇÃO .....	20
4.2 ALIANÇAS INTERORGANIZACIONAIS .....	25
<b>4.2.1 Tipologias de associações entre empresas</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2.2 Redes de empresas</b> .....	<b>30</b>
4.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) .....	34
<b>4.3.1 Fatores Críticos de Sucesso - Um breve apanhado histórico</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.2 O uso de FCS na pesquisa acadêmica</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3.3 Características dos FCS</b> .....	<b>37</b>
4.4 A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO .....	39
4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO E AS PERSPECTIVAS DO <i>BSC</i> .....	43
<b>4.5.1 Indicadores de desempenho</b> .....	<b>44</b>
<b>4.5.2 As perspectivas do <i>BSC</i></b> .....	<b>46</b>
4.6 O MERCADO DE VAREJO FARMACÊUTICO NO BRASIL E A REDE AGAFARMA.....	49
<b>4.6.1 Panorama sobre o mercado de varejo farmacêutico no Brasil</b> .....	<b>49</b>
<b>4.6.2 A Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes - AGAFI</b> .....	<b>54</b>
4.7 AVALIAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NO DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDE: O MODELO PROPOSTO.....	59
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>66</b>
5.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	66
5.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	69
<b>5.2.1 Elaboração do roteiro de entrevistas</b> .....	<b>69</b>
<b>5.2.2 Levantamento dos fatores relevantes para o negócio farmácias</b> .....	<b>73</b>
<b>5.2.3 Consolidação dos fatores</b> .....	<b>77</b>
<b>5.2.4 Elaboração do questionário de pesquisa</b> .....	<b>79</b>
<b>5.2.5 Validação do questionário de pesquisa</b> .....	<b>84</b>
<b>5.2.6 Aplicação da pesquisa</b> .....	<b>85</b>
<b>5.2.7 Metodologia de análise dos dados</b> .....	<b>89</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>94</b>
6.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E RANQUEAMENTO DOS FATORES .....	94
6.2 PROVAS DA RELEVÂNCIA DAS ALTERAÇÕES DE DESEMPENHO .....	96
<b>6.2.1 Prova de Wilcoxon para alterações de desempenho</b> .....	<b>98</b>
<b>6.2.2 Mann-Whitney para estratos da amostra – Fatores x Tempo de Rede</b> .....	<b>102</b>
<b>6.2.3 Mann-Whitney para estratos da amostra – Fatores x Distância da Sede</b> .....	<b>103</b>

6.2.4 Mann-Whitney para estratos da amostra – Fatores x Experiência anterior .....	105
6.2.5 Mann-Whitney para estratos da amostra – Desempenho x Tempo de Rede .....	106
6.2.6 Mann-Whitney para estratos da amostra – Desempenho x Distância da Sede ....	108
6.2.7 One-way ANOVA para as perspectivas do <i>BSC</i> .....	110
6.2.8 Análise de desempenho com o uso da Matriz de Efetividade da Rede .....	112
<b>7 CONCLUSÕES</b> .....	<b>117</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	117
7.2 LIMITAÇÕES .....	120
7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	121
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>122</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>130</b>
<b>APÊNDICE B – LISTA PRELIMINAR DE FATORES, APÓS TRIANGULAÇÃO</b> ..	<b>131</b>
<b>APÊNDICE C – PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES</b> .....	<b>135</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA</b> .....	<b>137</b>
<b>APÊNDICE E – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA</b> .....	<b>145</b>
<b>APÊNDICE F – TESTE DE WILCOXON – PARA DESEMPENHO</b> .....	<b>148</b>
<b>APÊNDICE G – TESTES DE MANN-WHITNEY – PARA FATORES</b> .....	<b>149</b>
<b>APÊNDICE H – TESTES DE MANN-WHITNEY – PARA DESEMPENHO</b> .....	<b>162</b>
<b>APÊNDICE I – ANOVA - DESEMPENHO POR PERSPECTIVA</b> .....	<b>171</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os mercados vêm sofrendo fortes mutações provocadas por alterações na lógica da competição. A massificação da produção, o aumento do comércio mundial, as pressões de preços, as mudanças legais ampliando a responsabilidade das empresas diante dos consumidores, a ocupação de nichos via customização de produtos são, dentre muitos exemplos possíveis, componentes recentes no jogo competitivo.

Neste cenário, as organizações buscam alternativas para resguardar suas operações: adequação de custos, inovação e busca de novos mercados são alguns dos caminhos passíveis de serem trilhados, do ponto de vista da empresa isolada.

Opção alternativa advém da possibilidade de constituírem alianças que neutralizem ou ao menos minimizem os efeitos da nova competição. Este vem sendo o caminho seguido por amplos segmentos empresariais. O mundo observa nas últimas décadas um forte crescimento do número de alianças interorganizacionais, que assumem diferentes feições dependendo do porte das empresas envolvidas, do setor de atividade, da amplitude do mercado no qual as empresas estão inseridas e do grau de competitividade do segmento ao qual pertencem.

Este fato é referido por Pereira e Pedrozo (2004), segundo os quais os relacionamentos interorganizacionais têm-se tornado uma importante forma de competição empresarial, sendo referendados, nos últimos anos, por um grande número de publicações. Lorange e Roos (1996) corroboram este ponto de vista, assumindo que as alianças formadas entre empresas nacionais ou internacionais, assumem diversos graus de comprometimento. Todos são secundados por Austin (2001), para quem esta é uma época em que nenhuma organização consegue obter sucesso sozinha.

Ottoboni e Pamplona (2001) registram que a estrutura organizacional e o modo de gerenciamento das micro e pequenas empresas as deixam muito vulneráveis às mudanças do ambiente. Diante dessa realidade, também elas sentem a necessidade de buscar abrigo em alianças que lhes oportunizem atingir níveis mais elevados de competitividade. Nessa busca, uma das tipologias que mais se expandiu nos últimos anos são as redes de empresas formadas por pequenos empreendimentos, cujo mercado, por vezes, se restringe a um bairro.

Este movimento vem despertando interesse crescente de pesquisadores, que perscrutam a sua natureza, as suas particularidades, os seus aspectos legais, as suas questões

de governança, construindo desta forma um novo campo de saber, acumulado em inúmeros trabalhos que se ocupam das diferentes facetas do fenômeno.

Um dos quesitos apontados na literatura como necessitando de respostas localiza-se na área de avaliação das redes e está relacionado com o impacto desta forma de atuação no desempenho das empresas individuais. Embora a crescente bibliografia sobre os benefícios advindos desse tipo de arranjo, ainda são incipientes as pesquisas que buscam explicitar os fatores nos quais os ganhos se manifestam nas empresas participantes. Um dos pontos que concorrem para isso é a falta de modelos para a análise do desempenho individual de empresas atuando em conjunto.

Neste contexto, o propósito deste trabalho é colaborar para a obtenção de respostas a essa questão. Conjugando o conceito de Fatores Críticos de Sucesso – FCS e o método da Matriz de Importância–Desempenho, a pesquisa busca construir uma metodologia de identificação de mudanças no desempenho de empresas associadas neste tipo de arranjo, tendo como objeto de pesquisa uma rede de farmácias do estado do Rio Grande do Sul.

O trabalho está estruturado da forma descrita a seguir.

Seguindo-se a esta introdução, o Capítulo 2 contém a delimitação do tema e a questão que motiva o seu desenvolvimento.

No Capítulo 3 são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

O Capítulo 4 contém a revisão bibliográfica relativa ao contexto de atuação das micro e pequenas empresas (que compõem a maior parcela das empresas participantes da rede estudada), explora o tema alianças interorganizacionais, ocupa-se dos conceitos que servem de base para o modelo de avaliação proposto: Fatores Críticos de Sucesso – FCS, Matriz Importância–Desempenho, *Balanced Scorecard* – BSC e indicadores. Na seqüência, apresenta um apanhado do mercado de varejo farmacêutico no Brasil e um breve histórico da Rede Agafarma de Farmácias. Por fim, descreve o modelo de avaliação proposto pelo pesquisador.

O Capítulo 5 aborda a estratégia de pesquisa e os procedimentos para a coleta, tratamento e análise dos dados.

O Capítulo 6 apresenta e analisa os resultados da pesquisa.

O Capítulo 7 registra as conclusões do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

Os apêndices contêm os instrumentos utilizados para o levantamento e a análise dos dados, bem como a íntegra dos testes estatísticos realizados.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Os movimentos em direção à formação de associações entre empresas aumentaram de intensidade nas últimas décadas. Segundo Yoshino e Rangan (1996), há a necessidade cada vez maior de alianças estratégicas como resposta aos desafios impostos pelo mercado.

Esta tendência não se restringe a setores de alta tecnologia ou às empresas mundiais e tampouco é um fenômeno restrito regionalmente. Empresas locais, sem oponentes estrangeiros, sentem as pressões por menores custos e maior qualidade de empresas clientes inseridas em mercados globais, não podendo assim desconsiderar a lógica da cooperação (LEWIS, 1992). Amato Neto (2000) registra a formação e o desenvolvimento de redes tanto em países industrializados – do que são exemplos Japão, Itália e Alemanha – como nos países ditos emergentes. As diversas modalidades de arranjos empresariais vêm sendo adotadas entre empresas sob várias configurações, em inúmeros setores e em todas as escalas de produção. Para Hansen (2004), as mudanças no cenário competitivo fizeram as condições de sobrevivência das pequenas e médias empresas extremamente difíceis, tornando quase obrigatório o estabelecimento de alianças com vistas a acessar os recursos e a tecnologia necessários à sua manutenção e sobrevivência nos mercados globais atuais.

As associações podem ser constituídas, dentre outras formas, pela aquisição de partes de capital, pela formação de parcerias, ou ainda pela transferência da realização de atividades da empresa para estruturas compartilhadas, montadas externamente a elas. As configurações descritas na literatura são variadas, bem como a forma utilizada para designar os arranjos.

Não obstante a existência das discussões conceituais referidas no que tange às tipologias que, não raro, geram pontos de vista antagônicos, o termo “rede” é comumente utilizado para referir fenômenos que abrangem mais de dois agentes interligados.

Um dos pioneiros na identificação dessa conformação foi J. Carlos Jarillo, no seu trabalho *On strategic networks*. Na definição de Jarillo (1988), redes interorganizacionais são arranjos propositais de longo prazo entre distintas organizações com fins lucrativos, os quais permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede.

Uma das derivações surgidas desses arranjos são as denominadas redes de cooperação, também chamadas redes associativas, as quais são hoje encontradas não apenas no ambiente de negócios, mas também no âmbito da política, das organizações sociais, das pesquisas

acadêmicas, das relações profissionais e, até mesmo, na esfera do crime organizado (VERSCHOORE, 2004).

Para Vinhas e Becker (2006) as pequenas empresas preenchem uma lacuna que as grandes não possuem interesse em ocupar. Porém, para poderem ocupar espaço de forma competitiva no mercado, elas precisam estar capacitadas e organizadas, daí a importância de realizarem alianças estratégicas, sob a forma de redes de cooperação.

As motivações que as levam a optarem por este caminho são variadas. Além da possibilidade de concentração do foco no *core business*, alguns dos ganhos teóricos apontados na bibliografia, decorrentes da configuração em redes, advêm da melhoria da produtividade, da redução de custos, da poupança de recursos, do acesso a novos mercados, a novas tecnologias, a mão-de-obra e fornecedores, do aumento do poder de barganha em compras e comercialização, da troca de experiências, do maior acesso a informações e a instituições e programas governamentais.

No Brasil, a formação de redes de cooperação vem ganhando grande impulso nos últimos anos significando, em muitos casos, o único caminho viável para o desenvolvimento ou até mesmo para a sobrevivência de setores econômicos (VERSCHOORE, 2004). Elas vão surgindo nas mais diversas áreas empresariais, tais como indústria de móveis, comércio de medicamentos e ferragens, supermercados, confeitarias, lojas de autopeças, cafeterias, serviços automotivos, lavanderias, academias de ginástica, laticínios e padarias, entre outros.

A dimensão do movimento no estado do Rio Grande do Sul, pode ser medida pelo número de associações empresariais formadas. Segundo Verschoore (2005), entre 2000 e 2004 foram constituídas 120 redes cooperativas, com a participação de 2.000 empresas, que empregavam 25.000 pessoas. Dados atuais da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI) apontam para a existência de mais de 150 redes no estado.

Esta modalidade associativa vem atraindo a atenção do meio acadêmico, tendo-se tornado objeto de estudos que geram artigos, dissertações e teses, os quais descrevem conformações, investigam aspectos organizacionais e fatores que concorrem para o sucesso ou fracasso das redes de cooperação.

Se no passado o objeto quase exclusivo da observação acadêmica era a unidade empresarial isolada, presentemente o foco abre-se, também, para estudar os diferentes aspectos da colaboração interorganizacional. Assim, vão sendo preenchidas lacunas e a ciência avança no conhecimento das várias facetas apresentadas por esses arranjos.

Porém, o estudo das redes tem sido feito, preferencialmente, com os olhos focados na análise das empresas em conjunto. Busca-se estudar e descrever o ganho coletivo. Pouco tem sido feito no sentido de aproximar o olhar das empresas, de observar e, sobretudo, conhecer as suas percepções particulares. Isto se deve, de um lado, ao caráter relativamente novo do tema e, de outro, a dificuldades encontradas para se estabelecer comparações entre o desempenho atual das empresas individuais com o verificado na fase anterior ao ingresso na rede.

Apoiados em estatísticas que apontavam ser de sete anos a expectativa de vida média das alianças, Bleeke e Ernst (1994) afirmavam ser cada vez mais clara a necessidade de entender melhor alianças e aquisições. Não obstante, passados doze anos, Verschoore (2006) constata que, embora as redes representem uma realidade para milhares de empresas, poucos avanços têm sido observados no que diz respeito à geração de instrumentos específicos para a sua gestão. Pereira (2005) refere estudo de Heimeriks e Shreiner (2002), para os quais a análise do impacto da cooperação em redes no desempenho das organizações isoladas tem originado pouca contribuição para a literatura, apesar de um considerável número de estudos existentes. O autor debita parte do problema à dificuldade em identificar construtos que possam mensurar a performance das redes.

É importante ressaltar uma das faces da motivação associativista: quando uma empresa decide integrar uma rede, está buscando, em última análise, granjear vantagem para a sua performance individual. Não havendo a percepção clara de benefício que possa ser apropriado pela unidade como consequência da sua participação na rede, a aliança perde a razão de ser. Essa evidência tem apoio em Pereira e Pedrozo (2004), segundo os quais, do ponto de vista sociológico, as organizações criam alianças para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer suas necessidades de recursos.

O ganho pode ser de caráter financeiro, mercadológico, logístico ou de outra natureza, mas deverá estar presente e é ele o elemento mantenedor do espírito associativo. Assim, é importante existirem métodos que possibilitem identificar as alterações de desempenho das organizações atuando em rede e mensurar estas variações. Isto porque uma percepção mais efetiva dos ganhos obtidos pode ser um aspecto relevante na avaliação das redes, tanto para os administradores da aliança quanto para os associados.

Neste sentido, a pesquisa proposta objetiva contribuir para o preenchimento da lacuna existente nas questões relativas à avaliação de mudança de performance de empresas participantes de redes de cooperação. Para tanto, o caso analisado será o da Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes – AGAFI, conhecida como Rede Agafarma.

Criada em 1997, a Agafarma é a rede associativa pioneira no estado do RS e é freqüentemente citada como referência de criatividade e caso de sucesso no mercado farmacêutico. Composta inicialmente por 56 empresas, contava, na realização da pesquisa, com 308 associados, compartilhando a marca e as estratégias da rede em 141 municípios gaúchos.

Dadas as suas características e a maturidade alcançada, constitui um campo de pesquisa rico, possuindo todos os elementos necessários à consecução dos objetivos.

A partir do levantamento da percepção dos atores envolvidos (empresários e administradores da Rede), foram aferidas as mudanças de desempenho verificadas, do ponto de vista das firmas individuais, após o ingresso nesta forma de arranjo empresarial. Os instrumentos foram testes estatísticos e um modelo de análise proposto pelo autor.

A questão de pesquisa que se procura responder é: quais os fatores de sucesso afetados e qual a intensidade das variações de desempenho percebidas em seus negócios por empresários do ramo do comércio varejista de produtos farmacêuticos, em decorrência da participação em uma rede de cooperação?

### **3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS**

Neste capítulo estão estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam esta pesquisa.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Investigar as diferenças de desempenho percebidas por empresários do ramo do comércio varejista de produtos farmacêuticos em seus negócios, decorrentes da participação em rede de cooperação, a partir do estudo de caso da Rede Agafarma.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos são:

- a) identificar fatores importantes para o sucesso de empresas atuando no comércio varejista de produtos farmacêuticos e classificá-los de acordo com o grau de importância atribuído a eles pelos empresários;
- b) levantar e analisar a ocorrência e a relevância das alterações de desempenho percebidas nas empresas, para os fatores considerados;
- c) propor e aplicar modelo para avaliar a efetividade da Rede Agafarma na melhoria do desempenho das lojas associadas.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de descrever o contexto no qual o problema de pesquisa está situado e apresentar os conceitos utilizados na concretização do objetivo proposto. Para tanto, a seção 4.1 discorre sobre o segmento das micro e pequenas empresas. A seção 4.2 aborda o tema alianças interorganizacionais. As seções 4.3 e 4.4 tratam do arcabouço teórico que serve de referência ao modelo proposto, introduzindo o conceito de Fatores Críticos de Sucesso e o modelo da Matriz de Importância–Desempenho. A seção 4.5 aborda as perspectivas do *BSC*, utilizadas para classificar os fatores de sucesso levantados, e o tema indicadores. A seção 4.6 trata do mercado de varejo farmacêutico no Brasil, contextualizando o setor onde atua a Rede Agafarma, e faz um breve apanhado sobre Rede. Por fim, a seção 4.7 descreve a forma pela qual os conceitos se integram, compondo uma proposta de modelo para avaliar mudanças na performance em fatores relevantes, nas empresas que participam da rede estudada.

### 4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: VISÃO DO CONTEXTO DE ATUAÇÃO

Conforme dados do IBGE (2005), o Cadastro Central de Empresas do Brasil (CCEB) em 2003 era assim integrado:

5,2 milhões de empresas e outras organizações ativas com inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, que representa o segmento formal da economia. Deste total, 90,2% eram empresas, 0,3% órgãos da administração pública e 9,5% entidades sem fins lucrativos. Essas unidades ocupavam 35,674 milhões de pessoas, das quais 28,473 milhões, 79,8%, como assalariadas e 7,201 milhões, 20,2%, na condição de sócios ou proprietários do empreendimento.

Os dados do IBGE (2005) apontam para o surgimento de 620 mil novas empresas, com a extinção de 427 mil, no período pesquisado (1996-2003). Não obstante a taxa de nascimentos seja superior ao de mortes, os números apontam uma alta incidência de óbitos: na média, mais de 53 mil empresas deixam de existir a cada ano no Brasil.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2006), as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, em conjunto, por 99,2% do número total de

empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre o ano 2000 e 2002 nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas.

A definição de empresa de pequeno porte no Brasil foi estabelecida pela Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, também conhecida como Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. O parâmetro de classificação foi alterado posteriormente pelo Decreto 5.028, de 31 de março de 2004.

Segundo a norma legal vigente hoje, é considerada microempresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 433.755,14. É classificada como empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

O Parágrafo único do Art. 1º da Lei 9.841 refere:

O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

Além do critério adotado no Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, existe o conceito utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que considera o número de pessoas ocupadas nas empresas, nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira. Segundo esta metodologia, os parâmetros são os seguintes:

- Microempresa: I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 9 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Estudos como o de Levitsky (1996), sobre os problemas de micro e pequenas empresas, concluíram que aquelas localizadas em países em desenvolvimento possuem fraquezas similares às instaladas em países desenvolvidos. Os proprietários ressentem-se de habilidades de gerenciamento, são forçados a utilizar equipamentos obsoletos ou ineficientes – às vezes por desconhecimento dos avanços tecnológicos, outras vezes por dificuldade em obter crédito – tendo como resultado baixa produtividade e produtos de qualidade inferior, além de não possuírem acesso a novos mercados (LEVITSKY, 1996).

Debates com foco na importância das empresas de pequeno porte e na necessidade de oferecer-lhes proteção são antigos e estão muito presentes na literatura. Solomon (1986) afirma que o papel desempenhado pela pequena empresa, embora negligenciado, na realidade sempre foi importante, tendo sido o agente dominante no processo de desenvolvimento econômico dos Estados Unidos, no transcorrer do século XIX. Barros (1978) propõe, como caminho para o desenvolvimento, o reposicionamento estratégico das forças produtivas representadas pelo grande contingente das pequenas e médias empresas existentes no Brasil. Elas constituem a imensa maioria das empresas industriais e de serviço, responsáveis por uma parcela significativa do produto social, dos salários, empregos e impostos recolhidos (RATTNER, 1985), compondo um importante amortecedor econômico ao prestar uma contribuição inesperadamente significativa à criação de novos empregos (SOLOMON, 1986). Este autor destaca como características econômicas da pequena empresa:

- Bom desempenho nas atividades em que a inovação tecnológica é economicamente viável tanto em pequena quanto em grande escala;
- Tendência a desenvolver atividades com baixa intensidade de capital e com alta incidência de mão-de-obra;
- Melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados;
- Possibilidade de alcançar bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos, ou “imperfeitos”;
- Atuação em mercados pouco conhecidos ou instáveis ou que possuem demanda marginal ou flutuante;
- Maior flexibilidade, que permite respostas mais rápidas e inteligentes às mudanças que ocorrem no mercado;
- Capacidade de criar meios para contrabalançar as economias de escala.

Cavalcanti (1981), considera a proximidade com clientes, funcionários e fornecedores uma geradora de pontos fortes para as pequenas e médias empresas, uma vez que possibilita a elas manter relacionamentos em nível pessoal com aqueles atores, fato difícil de ser obtido em grandes companhias. O atendimento personalizado pode ser um importante diferencial capaz de gerar preferência dos clientes pelos pequenos e médios empreendimentos, na competição com os grandes concorrentes.

A autora lista, também, dificuldades encontradas neste grupamento de empresas, que constituem os pontos fracos da sua atuação:

- Problemas referentes à escassez do capital de giro e financiamento;
- Problemas referentes à escassez de matéria-prima e sua qualidade;
- Problemas derivados da instabilidade do mercado consumidor interno e externo;
- A progressiva falta de mão-de-obra especializada;
- Problemas derivados da falta de garantia para financiamentos;
- Excessiva centralização administrativa;
- Elevação em escala acelerada dos encargos trabalhistas;
- Carência de apoio direto de organismos oficiais de fomento industrial;
- Dificuldades no acompanhamento das mudanças frequentes da gestão de política fiscal na esfera federal e dos estados;
- Falta de capacidade gerencial;
- Estrutura organizacional inadequada, impedindo o melhor aproveitamento dos recursos da empresa e das oportunidades do mercado;
- Alto grau de improvisação, gerando ociosidade dos equipamentos, atraso nas entregas, insuficiência de estoques, baixo controle de qualidade e limitação de espaços;
- Dificuldades para colocar seus produtos no mercado, decorrentes da falta de recursos técnicos e financeiros que permitam desenvolver novas técnicas de comercialização.

Solomon (1986) cita a falta de economia de escala como um dos problemas básicos dos pequenos empresários. Além disso, o autor aponta três pontos fracos principais:

- Análise inadequada ou superficial para a escolha inicial do ramo de negócios;
- Capitalização insuficiente;
- Baixa capacidade gerencial.

Para La Rovere (2001), as iniciativas visando atender necessidades setoriais e de capacitação gerencial, alcançam resultados limitados, porque não são integradas numa política de inovação, mas oferecidas por instituições isoladas que, muitas vezes, não se comunicam entre si de forma eficiente.

Conseguindo superar os estágios iniciais, o empresário cuja firma entrar num processo de expansão poderá ser afetado pela mesma carência de capacidade gerencial que aflige o proprietário de uma empresa estagnada (SOLOMON, 1986). Isso porque a multiplicidade de unidades e, possivelmente, de produtos acabará por representar uma sobrecarga à capacidade gerencial do empreendedor.

A existência desses problemas e limitadores levou os proprietários de pequenos negócios a buscarem alternativas que minimizassem as dificuldades enfrentadas, as quais, muitas vezes, são causadas pela escala de produção limitada e baixa produtividade.

Escrevendo na primeira metade do século passado, Schumpeter (1982) afirma que um método de produção será considerado mais frutífero do que outro, se gerar mais produtos do que a quantidade produzida pelos processos menos frutíferos que podem ser executados no mesmo tempo, por meio da mesma quantidade de fatores produtivos. Segundo aquele autor, o surgimento descontinuado de novos métodos de produção, pelo aparecimento de novas combinações de materiais e forças, é o que caracteriza o desenvolvimento, cujo conceito engloba cinco casos:

- Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
- Introdução de um novo método de produção, que pode consistir em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
- Abertura de um novo mercado;
- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; e
- Estabelecimento de uma nova forma de organização.

O aumento do grau de customização (personalização) e de variabilidade (flexibilidade) dos produtos, dos processos e das relações têm provocado uma redescoberta da pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. Contudo, a globalização ou competição total não corresponde à capacidade de concorrer individualmente com o produto no mercado. São os sistemas locais, relacionando-se de forma aberta com o mundo que competem entre si (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Abordando a escala de produção, Schumpeter (1982, p. 90) considera que “Num negócio em larga escala são possíveis um arranjo mais adequado e uma utilização dos fatores de produção melhor do que em negócios menores.”

Pequenos negócios associados, agindo conjuntamente no mercado, são certamente um modo de produção mais frutífero do que a ação individual dos seus membros. Simultaneamente, o fenômeno apresenta-se como uma forma nova de organização, na qual os pequenos empreendimentos passam a operar como um negócio em escala ampliada. Representa, talvez, uma forma inesperada de trilhar o caminho do desenvolvimento vislumbrado por Schumpeter, mas surge como alternativa estratégica instigante na busca de solução para os problemas de escala e produtividade de uma parte deste segmento de

empresas. De aliança desta natureza surgiu o arranjo associativo que servirá de campo de investigação para este trabalho e sobre o qual trata a próxima seção.

## 4.2 ALIANÇAS INTERORGANIZACIONAIS

O termo globalização tem sido usado de forma repetida para designar as mudanças profundas experimentadas nas dinâmicas do comércio, da economia e de aspectos políticos e culturais do mundo nas últimas décadas. As relações entre empresas não são imunes a essas influências. Para Doz e Hamel (2000), forças poderosas estão obrigando a formação de alianças estratégicas entre empresas na economia global.

Os modelos encontrados pelas empresas para fazer frente a essas forças, relativamente a mudanças de conformação e a forma como se relacionam, são o tema desta seção.

### 4.2.1 Tipologias de associações entre empresas

A dinâmica atual exige demais de todos – não só dos simples cidadãos, mas também dos supostamente invulneráveis *global players*<sup>1</sup> (MARIN e SCHUMANN, 1996). A redução das barreiras comerciais entre os países e a desregulamentação do fluxo de capitais que se seguiu trouxeram uma série de desafios para a gestão de empresas (RODRIGUES, 1999).

Para Yoshino e Rangan (1996), as últimas três décadas do século passado desprenderam forças novas e poderosas que transformaram a estrutura e as características competitivas de todos os mercados, propondo assustadores desafios estratégicos e organizacionais que apresentam quatro faces:

- Globalização da demanda;
- Globalização da oferta;
- Globalização da concorrência; e
- Globalização da estratégia.

---

<sup>1</sup> *Global players*: empresas com presença na produção ou distribuição de produtos ou serviços em diversas regiões do planeta.

Cada uma dessas faces contém componentes relevantes e afetam, não só a divisão do trabalho em termos globais, como também a estrutura das organizações. Um exemplo disso é a rápida incorporação dos arranjos empresariais como opção organizacional em diversos países do mundo, indicando a forma como a estratégia pode ser globalizada.

Segundo Braga e Bêrni (2003), após a crise ocorrida com o paradigma conhecido como taylorista-fordista, vigente ao longo do século 20, uma nova estrutura de produção industrial foi sendo construída buscando maior dinamicidade e capacidade de atender às necessidades dos clientes de modo mais eficiente. No novo contexto, ganharam relevância a flexibilidade, a administração de custos (via sistemas produtivos enxutos) e a agilidade para atender as demandas dos mercados.

Um dos mecanismos utilizados para fazer frente à crescente competição é o estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas (BÊRNI e BRAGA, 2003), de forma que as lacunas de habilidade e competências possam ser rapidamente preenchidas (DOZ e HAMEL, 2000). Para estes autores, as características do novo estágio competitivo tornam as alianças fator essencial para fazer frente às atuais exigências do mercado.

Lewis (1992) alinha-se com este pensamento, registrando que, entre 1979 e 1985, houve um aumento de trinta vezes no número de alianças entre empresas americanas, japonesas e da Comunidade Européia e fatos semelhantes podem ser observados na Europa Oriental e na Índia. Para o autor, duas forças básicas movem esses acontecimentos: o avanço tecnológico e a globalização dos mercados.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), a justificativa para a formação de redes e a sua base está na possibilidade de juntar esforços em funções nas quais se necessita uma escala maior e mais capacidade de inovação para aumentar a competitividade.

Os arranjos cooperativos que vêm se formando podem assumir diversas formas. Um glossário com os principais termos utilizados para defini-los é mostrado no Quadro 1.

Exemplos típicos de pólos industriais no Brasil são os coureiro-calçadistas do Vale do Rio dos Sinos, de Franca, de Birigui, de Jaú, de Nova Serrana e do Ceará (GARCIA, 2001).

Dentre muitos exemplos de *cluster* existentes no país, pode-se citar o Médio Vale do Itajaí. É a principal área de produção têxtil de vestuário de Santa Catarina. Nos anos 80, a cidade de Blumenau concentrava 51% da produção catarinense de artigos têxteis e 46% de artigos de vestuário (LINS, 2001).

**Pólo:** Concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos.

**Cluster (aglomeração competitiva):** Pólo consolidado onde haja forte interação entre as empresas, estendendo-se verticalmente a jusante e a montante, lateralmente, e comportando entidades de suporte privadas e governamentais.

**Cadeia produtiva:** São as diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente num *cluster*.

**Sistema produtivo local:** Região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes.

**Rede de empresas:** Conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.

**Consórcio de empresas:** Rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a determinada região.

Quadro 1 – Glossário sugestivo para redes de empresas e sistemas locais

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87)

Uma das mais conhecidas cadeias produtivas do estado do RS é a do frango. É constituída por um segmento principal, no qual estão os elos de criação de linhagens, os avozeiros e os matrizeiros. A segunda parte da cadeia agrupa os aviários (propriedades rurais), o setor responsável pela elaboração e fornecimento de rações e as empresas frigoríficas. Existe, ainda, um segmento auxiliar da cadeia que tem a função de fornecer os insumos e demais necessidades à cadeia principal, como pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, fábrica de rações pré-mix, equipamentos e produção de soja, milho e derivados. A estrutura é coordenada e controlada pela agroindústria (TRICHES, SIMAN e CALDART, 2004).

Dentre inúmeras redes de empresas existentes, dois exemplos são a Rede Agafarma<sup>2</sup> (farmácias e drogarias) e a Redemac<sup>3</sup> (lojas de materiais de construção), estruturadas na forma de redes de cooperação, um caso particular de rede de empresas.

Os consórcios são formados normalmente para empreitar obras e, via de regra, têm tempo de vida determinado.

<sup>2</sup> <http://www.agafarma.com.br/>

<sup>3</sup> <http://www.redemac.com.br/Principal/>

Outra classificação para alianças é proposta por Eiriz (2001). O autor identifica três domínios de cooperação: comercial, técnico (ou de produção) e financeiro, conforme mostrado no Quadro 2, no Quadro 3 e no Quadro 4, abaixo.

<b>DESCRITIVO – Domínio Comercial</b>
<p><b>Grupo de exportadores</b> Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, umas das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama maior de produtos.</p>
<p><b>Acordo de distribuição</b> Geralmente se estabelece entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor adere ao produto do produtor e este adere a um ou vários canais de distribuição.</p>
<p><b>Acordo de representação</b> Verifica-se quando uma empresa se torna representante dos produtos e marcas de outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e pode incluir ou não a distribuição do produto.</p>
<p><b>Central de compras</b> A aliança estratégica se estabelece para facilitar o acesso das empresas participantes ao seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.</p>
<p><b>Franquia</b> Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante certas condições contratuais, as quais envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de <i>marketing</i>.</p>
<p><b>Assistência comercial</b> Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de terceirizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de <i>marketing</i>. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras atividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.</p>

Quadro 2 – Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial  
Fonte: Eiriz (2001, p. 72)

## **DESCRITIVO – Domínio técnico/produção**

### **Consórcio**

Esta modalidade se estabelece entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não se manter para além da realização de um projeto. Muitas vezes o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e aprofundamento da relação.

### **Formação e/ou assistência técnica**

Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, se estabelece um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação de mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.

### **Subcontratação**

É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.

### **Acordo de produção conjunta**

Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo fato das empresas desenvolverem as mesmas atividades e, por isso, estarem presentes na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.

### **Acordo de investigação e desenvolvimento**

Verifica-se particularmente em setores onde a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afetos à atividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de aliança para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.

### **Licenciamento de patentes**

Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico, mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.

Quadro 3 – Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção

Fonte: Eiriz (2001, p.73)

<b>DESCRITIVO – Domínio financeiro</b>
<p><b>Aquisição de empresa</b> Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.</p> <p><b>Participação minoritária em empresa</b> Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.</p> <p><b>Joint venture</b> Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a alteração de capital para sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.</p> <p><b>Fusão</b> Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.</p>

Quadro 4 – Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro  
Fonte: Eiriz (2001, p. 74)

Uma das tipologias contidas no conceito de aliança – as redes de empresas – muitas vezes congrega micro, pequenas e médias firmas nas chamadas redes de cooperação, as quais podem conformar-se agrupando características adaptadas de central de compras, acordo de distribuição, acordo de produção conjunta (do que são exemplos os produtos de marca própria), dentre outras. Esse tipo particular de arranjo associativo compõe o objeto deste estudo e será tratada com maior profundidade na próxima seção.

#### **4.2.2 Redes de empresas**

Não raro, o termo “redes” é associado a arranjos tão díspares quanto *clusters*, alianças estratégicas, parcerias, fusões, consórcios, *joint-ventures*, distritos industriais, entre outros. Muitos textos têm sido escritos sobre o tema e diversos são os conceitos vinculados à expressão.

Discorrendo sobre tipologias de redes, Balestrin (2004) apresenta o Mapa de Orientação Conceitual de Marcon e Moinet, reproduzido na Figura 1, o qual representa as principais dimensões que norteiam a estruturação de redes interorganizacionais.

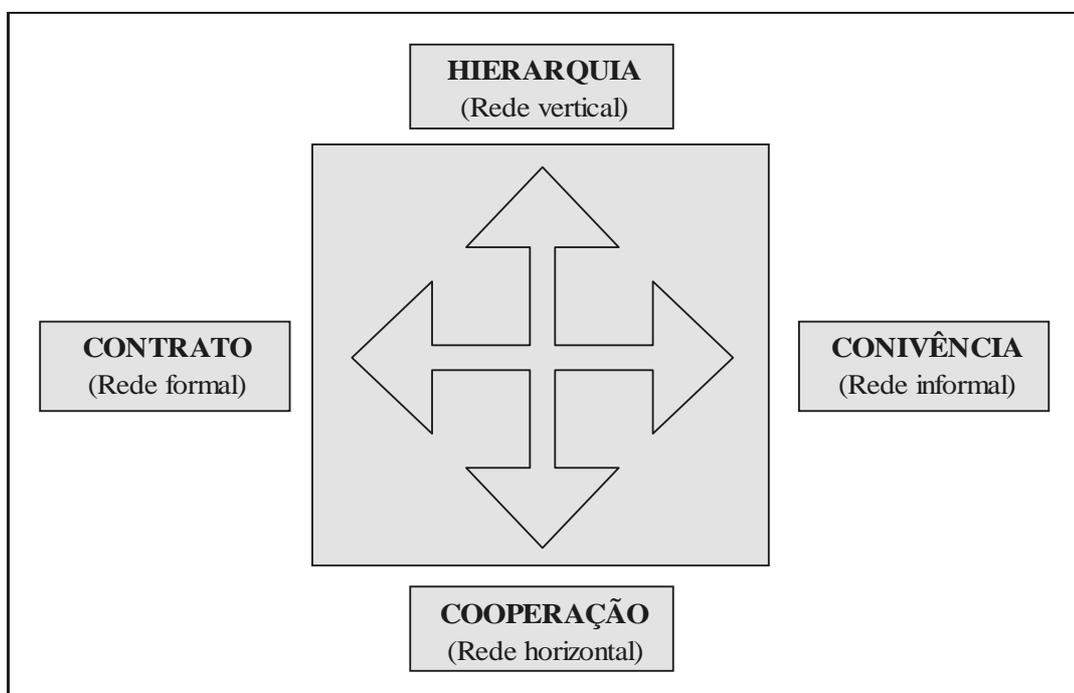


Figura 1 – Mapa de orientação conceitual de Marcon e Moinet  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de representação de Balestrin (2004, p.207)

Com base neste mapa, as redes são classificadas de modo genérico, da seguinte forma:

- **Redes verticais – a dimensão da hierarquia:** a relação predominante é a do tipo matriz-filial, com pouca autonomia jurídica e de gestão;
- **Redes horizontais – a dimensão da cooperação:** este modelo de cooperação comporta uma grande variedade de conformações, sendo característico que, embora atuando conjuntamente na busca da maior competitividade, cada empresa mantém sua independência;
- **Redes formais – a dimensão contratual:** são redes formalizadas através de contratos que estabelecem obrigações entre as partes;
- **Redes informais – a dimensão da convivência:** as relações se estabelecem na base da confiança entre os participantes, não havendo obrigações contratuais orientando o relacionamento.

Casarotto Filho e Pires (2001), partindo das análises de estratégia competitiva de Porter, consideram que uma pequena empresa pode competir de três formas:

- 1) Diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado;
- 2) Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- 3) Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Não obstante, frisam os autores, dadas as dificuldades de competir individualmente, restam as empresas as duas últimas opções como caminhos mais viáveis.

Na rede *topdown*, a empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. Neste tipo de arranjo, a empresa é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influenciar nos destinos da rede. Na rede flexível, as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, podendo abranger, entre tantas possibilidades, fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportação, padrões de qualidade, obtenção de crédito e capacitação (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Muito embora grande parte do esforço nos estudos de redes sejam direcionados para desvendar suas tipologias, esta é uma questão que permanece aberta. Balestrin (2005a) refere que dificilmente existirão duas redes estruturadas de maneira idêntica e que o esforço para enquadrá-las em tipologias pré-definidas, não deixa de ser uma simplificação forçada.

Uma das modalidades de associações foi consagrada na literatura pelo nome de *small firm networks* (PERROW, 1992).

Para Perrow (2006), na conformação de uma rede de pequenas empresas:

- não é necessário, obrigatoriamente, haver uma parceria ou associação: “Nenhum dos dois é necessário. Pode ser um acordo informal surgido de interesses do setor”;
- a idéia de “trabalho em conjunto”, comumente citada na literatura como atributo, merece reparo:

Eles não ‘trabalham juntos’. Há uma rede de fornecedores, produtores e distribuidores que fazem negócios entre si. No caso, ajudam-se diretamente e como muitos têm formação similar, por serem do mesmo setor, trocam idéias entre si, conhecem muito bem as pessoas com quem negociam (desenvolvendo confiança mútua) e, não tentam eliminar seus concorrentes, quando competindo; (PERROW, 2006)

- o gerenciamento compartilhado não é característica: “Não conheço nenhum caso de *shared management*”; e

Perrow completa afirmando:

O capital investido em cada firma é pequeno. Desta forma, o poder distribui-se pela rede e o retorno para cada um dos proprietários é relativamente pequeno, havendo equilíbrio na distribuição da riqueza no setor e limitando o poder de firmas individuais. Porque há consciência coletiva, muito esforço

é feito na esfera política para assegurar boas condições de infra-estrutura, controle de poluição e fácil acesso a pequenos volumes de capital. (PERROW, 2006)

O objetivo fundamental desse tipo de estrutura é obter para os associados, diferenciais competitivos tão próximos quanto possível daqueles presentes nas grandes corporações, conferindo-lhes melhores condições de competir no mercado.

Os principais benefícios obtidos por empresas associadas nesta tipologia são a possibilidade de conduzir negociações conjuntas, o compartilhamento do *marketing*, a valorização das marcas, a redução de custos, disponibilidade de assessoramento e consultorias para planejamento e organização dos negócios, troca de informações e experiências, aumento da motivação e confiança no negócio, possibilidade de atingir novos mercados (SEDAI, 2001).

Verschoore (2006) relaciona 5 benefícios advindos da associação em redes:

- Ganhos de escala e de poder de mercado – obtidos pelo ingresso de novos associados;
- Provisão de soluções – serviços, produtos e infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados;
- Aprendizagem e inovação – decorrente do compartilhamento de idéias, experiências e ações conjuntas desenvolvidas pelos participantes;
- Redução de custos e riscos – pelo compartilhamento de despesas comuns e investimentos conjuntos; e
- Relações sociais – aprofundamento das relações entre indivíduos.

Considerando as divergências conceituais existentes na literatura, um esclarecimento importante a ser feito é a definição utilizada neste trabalho para o termo rede de cooperação. Refere-se a caso particular de rede de empresas: arranjo associativo constituído pelo agrupamento formal de empresas autônomas, com o intuito de manter atividades meio com estrutura compartilhada. Um típico exemplo de *small firm networks*.

Pela tipologia de Eiriz (2001) (Quadro 2, Quadro 3 e Quadro 4), apresenta características de central de compras, assistência comercial e acordo de produção conjunta. Pelos critérios do mapa de orientação conceitual de Marcon e Moinet – Figura 1 –, é uma rede horizontal, na qual todos exercem a mesma atividade (comércio) dentro da cadeia. Na classificação de Casarotto Filho e Pires (2001), trata-se de uma rede de empresas flexíveis.

### 4.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

A expressão “fatores críticos de sucesso” surgiu na literatura nos anos 60, a partir de um artigo de D. Ronald Daniel intitulado *Management Information Crisis*. Desde então, a abrangência do conceito tem evoluído, sendo presentemente utilizado em muitos trabalhos acadêmicos e nas ações práticas de planejamento estratégico. Na seqüência é apresentada uma retrospectiva histórica do conceito, uma resenha do seu uso em pesquisas acadêmicas e as suas principais características.

#### 4.3.1 Fatores Críticos de Sucesso - Um breve apanhado histórico

No ano de 1961, escrevendo sobre as dificuldades decorrentes do gerenciamento das informações destinadas ao nível executivo nas empresas, o professor D. Ronald Daniel fez referência à expressão ‘*success factors*’. Defendeu a idéia de que o sistema de informações nas empresas deveria ser diferenciado e seletivo, tendo o foco sobre os ‘fatores de sucesso’. Ressaltava que na maioria das empresas há, usualmente, de três a seis fatores determinantes do seu sucesso ou insucesso. As chamadas tarefas-chave (ou *key jobs*) deveriam ser executadas de forma extremamente competente, para uma companhia ter sucesso.

Para ilustrar sua abordagem, citou exemplos do que entendia como ‘*success factors*’ para alguns setores dominados por grandes empresas:

- Na indústria automobilística, o método de fabricação, uma estrutura eficiente de revendedores e um controle rigoroso dos custos de fabricação eram soberanos.
- No processamento de alimentos, o desenvolvimento de novos produtos, a existência de uma boa rede de distribuição e a publicidade efetiva foi apontada como os principais fatores de sucesso.
- Na área de seguros de vida, o desenvolvimento gerencial da equipe das agências, o controle efetivo da equipe de atendentes e inovação na criação de novas modalidades de apólices fazia a diferença.

Rockart (1979) utilizou-se do conceito, ao escrever sobre o volume de informações que chegavam à mesa dos executivos à época, quais eram as que eles efetivamente necessitavam e como podiam ser identificadas as indispensáveis.

As quatro formas identificadas por Rockart, pela qual as empresas definiam seus sistemas de informações gerenciais, eram:

- *By-product technique*: nesta modalidade, pouca importância é dada para as informações realmente necessárias. Era o método predominante à época e gerava um volume considerável de relatórios.
- *Null approach*: este enfoque considera que o fluxo de informações é muito dinâmico e qualquer tentativa de sistematização acabará por gerar relatórios obsoletos. As informações relevantes são obtidas informalmente e na maioria passadas boca-a-boca.
- *Key indicator system*: esta abordagem se baseia na definição de um conjunto de indicadores-chave sobre a saúde da empresa, focando-se apenas aqueles que apontam desempenhos diferente dos esperados.
- *Total study process*: este processo inicia com uma ampla amostra de gerentes sendo questionados sobre todas as informações julgadas necessárias, cruzando-se os itens arrolados com os disponíveis nos sistemas da empresa. A obtenção das informações inexistentes é, então, priorizada.

Cada uma dessas abordagens apresenta dificuldades e, segundo Rockart (1979), não eram adequadas. A partir dessa constatação, referiu um estudo realizado por um grupo de pesquisa da MIT's *Sloan School of Management*, como sendo conveniente à necessidade de que os próprios executivos definissem os dados dos quais precisavam. O novo método foi chamado de *Critical Success Factors (CSF)* pela equipe de pesquisadores do MIT e considera que as 'informações necessárias' variam de executivo para executivo e sofrem mutações com o passar do tempo. No Brasil, a expressão foi traduzida como "Fatores Críticos de Sucesso" ou "Fatores-Chave de Sucesso" (FURLAN, 1997).

### 4.3.2 O uso de FCS na pesquisa acadêmica

O modelo de Fatores Críticos de Sucesso tem servido de suporte teórico para trabalhos acadêmicos que possuem o intuito de investigar e entender fenômenos observados no mundo empresarial. A abordagem predominante tem sido o levantamento de motivos que levaram empreendimentos a alcançarem os seus objetivos ou cujo descuido os levaram ao fracasso. Este uso do modelo será abordado neste tópico, ilustrando a utilidade do método dentro e fora do contexto dos sistemas de informação gerencial, onde se deu a sua gênese.

Em Huotari e Wilson (2001), o modelo é considerado apropriado e produtivo, possibilitando a identificação dos tipos de informações que podem auxiliar estrategicamente a organização na obtenção de vantagem competitiva.

Quintella, Rocha e Costa (2005) buscam validar Fatores Críticos de Sucesso do lançamento de veículos automotivos, identificados através dos prognósticos de Porter para o lançamento de novos produtos e nos estudos de Daniel e Rockart na indústria automobilística americana entre os anos 60 e 80. Partindo da literatura existente sobre o assunto e das deduções via prognósticos, foram identificados cinco Fatores Críticos de Sucesso, validados através de pesquisa e questionários em duas montadoras instaladas na região sul-fluminense do país.

Outro exemplo da utilização do modelo em estudos acadêmicos é o trabalho de Testa (2002), no qual o pesquisador buscou definir os pontos-chave na implantação de programas de ensino à distância, num cenário permeado por incertezas e, mais especificamente, quais os Fatores Críticos de Sucesso dos programas de EAD via Internet.

A utilização do modelo como base teórica de investigação em inúmeros trabalhos de áreas tão díspares como a indústria automobilística e o ensino à distância parece confirmar a afirmação de Rockart (1979) de que os conceitos contidos na idéia dos fatores críticos ultrapassariam a área de sistemas de informações, seu berço, para permear outras facetas tão ou mais vitais do processo de gerenciamento.

Na próxima seção, serão descritas as características dos Fatores Críticos de Sucesso e os benefícios advindos do fato de se pensar estrategicamente as organizações a partir dos seus conceitos.

### 4.3.3 Características dos FCS

Tendo surgido vinculada ao campo das informações gerenciais, a expressão Fatores Críticos de Sucesso (FCS) passou rapidamente a designar um conjunto de áreas das organizações, nas quais o desempenho era determinante do sucesso alcançado. Havendo desempenho satisfatório naquelas áreas onde ‘as coisas devem andar direito’, a empresa poderia assegurar performances competitivas de sucesso.

Assim, conceitualmente, os FCS são áreas de atividade que devem receber cuidadosa e constante atenção por parte dos gerentes. A performance em cada uma dessas áreas deve ser permanentemente medida e as informações obtidas tornadas disponíveis para o nível executivo (ROCKART, 1979).

Não existe uma definição exata para o número de Fatores Críticos de Sucesso de uma organização ou atividade. A bibliografia refere desde três a seis (DANIEL, 1961), até a catalogação de trinta e quatro (CÂNDIDO e ABREU, 2005). Com base em considerações feitas sobre a natureza dos FCS, é reconhecida a necessidade de identificá-los em número reduzido, “não mais que uma dezena” (STOLLENWERK, 2001), a fim de evitar a dispersão que poderia decorrer do registro de um número elevado de fatores.

Três considerações importantes a serem feitas são:

- os Fatores Críticos de Sucesso diferem de empresa para empresa e de executivo para executivo;
- o conceito de FCS é aplicável para qualquer empresa atuando em qualquer setor (ANTHONY, DEARDEN e VANCIL, apud ROCKART, 1972, p. 86);
- o grau de criticidade de um Fator Crítico de Sucesso pode variar durante os diferentes estágios do ciclo de vida de um projeto (PINTO e PRESCOTT, 1988).

Anthony, Dearden e Vancil definiram três ‘deveres’ para qualquer sistema de controle gerencial: primeiro, deve ser feito sob medida para o setor específico no qual a empresa atua; segundo, deve identificar os FCS que receberão cuidados especiais e monitoramento contínuo, se a empresa deseja obter sucesso; e terceiro, deve destacar os desempenhos obtidos nessas variáveis-chave para todos os níveis gerenciais. Os pesquisadores do MIT detectaram, ainda, outras quatro áreas geradoras de FCS:

- A estrutura do setor particular onde está inserida a empresa;

- A estratégia competitiva, a posição da empresa no setor e a localização geográfica;
- Fatores ambientais;
- Fatores temporais.

Cada uma dessas áreas deve ser analisada para verificar a forma pela qual a organização é afetada e a relevância de cada uma delas no seu sucesso. Além disso, Rockart (1979) lista os benefícios do processo de pensar a organização em todos os seus níveis gerenciais com a utilização do conceito de FCS:

- O processo ajuda o gerente a determinar os fatores sobre os quais deve manter o foco gerencial. Além disso, auxilia na definição dos fatores que receberão cuidado e escrutínio gerencial permanente;
- O processo força o gerente a desenvolver bons indicadores para aqueles fatores e a se aperfeiçoar nos indicadores;
- A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso determina claramente o volume de informações a ser coletado pela organização e limita o custo de coletar mais dados do que os necessários;
- A identificação de FCS coloca a organização longe da armadilha de estruturar um sistema de informações baseado em dados ‘fáceis de coletar’. Ao contrário disso, coloca o foco da atenção nos dados que talvez de outra forma não seriam coletados, mas são importantes para um dado nível gerencial;
- O processo reconhece que alguns fatores são temporários e FCS são específicos para cada gerente. Por isso, os sistemas de informação devem ser constantemente adaptados às mudanças da empresa;
- Por fim, o conceito de FCS tem utilidade maior do que a configuração de sistemas de informações, em muitas etapas do processo de gerenciamento. Por exemplo, uma área que pode ser aperfeiçoada com o uso de FCS é o processo de planejamento. FCS podem ser arranjados hierarquicamente e utilizados como importante veículo de comunicação para o gerenciamento, tanto em planos informais de emergência como compondo o processo formal de planejamento.

Esta última potencialidade do conceito está, com muita frequência, presente na prática do planejamento, embora na maior parte das vezes passe despercebida. Um exemplo de como os FCS permeiam as estratégias na prática está presente no artigo “Estratégias para mudanças”, escrito por James B. Quinn (2006). Para o autor, uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um

todo coeso. Neste sentido, quando formulada de forma correta, a estratégia será instrumento fundamental para guiar a organização na busca dos seus objetivos.

Na seqüência do artigo, Quinn aborda critérios para uma estratégia eficaz e questiona quais fatores devem ser considerados quando se lida com o desconhecido. Como resposta, lista uma série de critérios passíveis de serem utilizados na avaliação de estratégias, tais como: clareza, impacto motivacional, consistência interna, compatibilidade com o ambiente, adequação à luz dos recursos, grau de risco, combinação dos valores pessoais com os principais números, horizonte de tempo e funcionalidade. Além disso, refere que exemplos históricos no campo empresarial e militar-diplomático sugerem que estratégias eficazes devem englobar alguns outros elementos críticos e estruturais, dentre os quais destaca sete:

- Ter objetivos claros;
- Manter a iniciativa;
- Manter concentração;
- Possuir flexibilidade;
- Liderança coordenada e comprometida;
- Surpresa;
- Segurança.

Os usos que se pode fazer e efetivamente se faz do conceito dos Fatores Críticos de Sucesso ficam evidenciados na exposição acima. A questão-chave parece ser identificar quais são esses fatores para o negócio em estudo e determinar uma forma de mensuração que possibilite o seu melhor gerenciamento.

A próxima etapa do trabalho trata da Matriz de Importância-Desempenho, outro instrumento que inspirou a solução proposta.

#### 4.4 A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Escrevendo sobre vantagem competitiva em manufatura, Slack (1993, p. 15) resume a definição de metas e objetivos em uma frase: “Os consumidores são os árbitros de o que é importante”. Pensando assim e partindo da premissa de que alguns aspectos do desempenho da indústria “devem ter uma significância maior para os consumidores do que outros” (SLACK, 1993, p. 15), utilizou dois conceitos introduzidos por Hill (1985) para construir a

sua Matriz de Importância–Performance, também conhecida como Matriz de Importância–Desempenho:

- 1) objetivos ganhadores de pedidos, e
- 2) objetivos qualificadores.

A matriz é um modelo clássico para análise de performance, determinação de pontos fracos e fortes de indústrias e estabelecimento de estratégias de manufaturas.

Os termos pedidos ganhadores (*order winners*) e pedidos qualificadores (*order qualifiers*) foram cunhados por Terry Hill, professor da *London Business School*, e referem-se ao processo pelo qual capacitações operacionais internas são convertidas em padrões que podem levar à obtenção de vantagem competitiva e êxito no mercado.

Slack (1993) agrega o termo ‘objetivo’ aos conceitos e os descreve da seguinte forma:

- **objetivos ganhadores de pedidos** são aqueles que contribuem de forma direta e definitiva para a conquista de negócios. São vistos pelos clientes como fatores-chave da competitividade, aqueles que têm influência muito forte nas suas decisões de fazer negócios com a empresa. Melhorar o desempenho nestes objetivos resultará em maiores chances de ganhar mais negócios;
- **objetivos qualificadores** são importantes de outro modo. Referem-se a aspectos do desempenho que precisam estar acima de determinado patamar (nível qualificador) para que a empresa possa ser vista como possível fornecedora. Abaixo deste nível crítico, a empresa não deverá sequer entrar na concorrência. Melhoramentos acima do nível qualificador trarão poucos benefícios competitivos para a empresa.

O autor define ainda uma terceira categoria, chamada **objetivos menos importantes**. São objetivos não tão relevantes, comparativamente aos outros dois grupos, que dificilmente entram na ponderação dos consumidores nas suas decisões de compras.

A representação gráfica da função benefício competitivo em relação ao desempenho é mostrada na Figura 2.

Slack (1993) propõe também uma escala de nove pontos, relativa à importância de cada objetivo de desempenho, mostrada no Quadro 5, e uma escala de nove pontos para o desempenho comparativo no mercado, mostrada no Quadro 6.

Com base na função benefício competitivo, vista na Figura 2, e nessas duas escalas, Slack (1993) constrói a Matriz de Importância–Desempenho, mostrada na Figura 3.

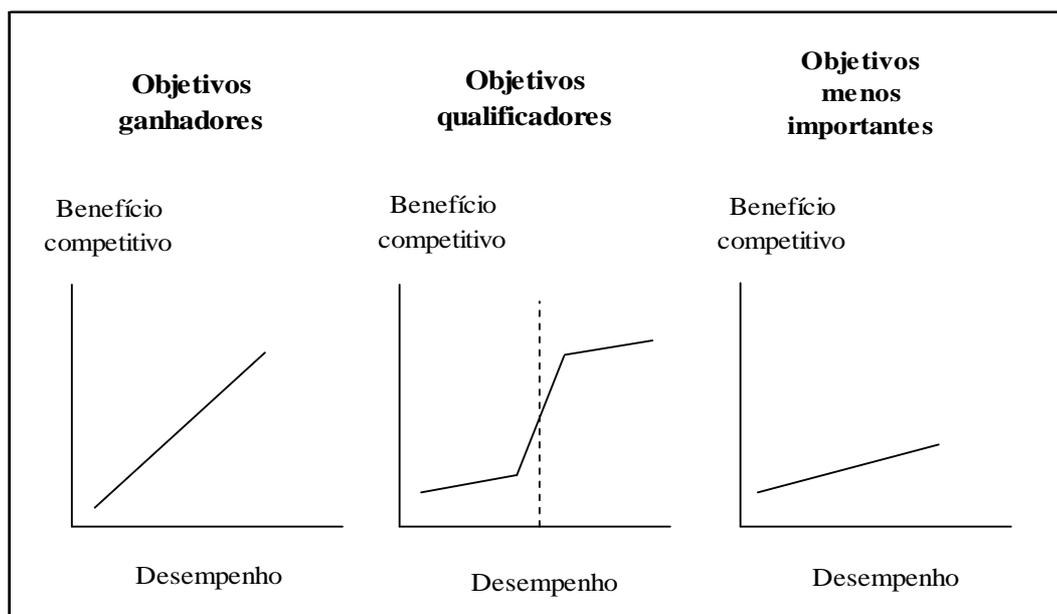


Figura 2 – Natureza dos objetivos, segundo Slack

Fonte: Slack (1993, p. 180)

A escala de “Importância” indica como os clientes vêem a importância relativa de cada objetivo de desempenho. A escala de “Desempenho” classifica cada objetivo de desempenho contra os níveis atingidos pelos concorrentes.

Importância	Graduação	Descrição
Objetivos ganhadores de pedidos	1	Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade.
	2	Proporciona importante vantagem competitiva junto aos clientes – é sempre considerado.
	3	Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado.
Objetivos qualificadores	4	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.
	5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor.
	6	Precisa estar a pouca distância da média do setor.
Objetivos menos importantes	7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
	8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
	9	Nunca é considerado pelos clientes e, provavelmente, nunca será.

Quadro 5 – Escala de nove pontos para Importância

Fonte: O autor, a partir de Slack (1993, p. 180).

Desempenho	Graduação	Descrição
Melhor do que a concorrência	1	Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo.
	2	Consistente e claramente melhor do que o do nosso concorrente mas próximo.
	3	Consistente e marginalmente melhor do que o do nosso concorrente mais próximo.
Igual à concorrência	4	Com frequência marginalmente melhor do que o do nosso concorrente mais próximo.
	5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
	6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes.
Pior do que a concorrência	7	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes.
	8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes.
	9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes.

Quadro 6 – Escala de nove pontos para Desempenho  
 Fonte: O autor, a partir de Slack (1993, p. 182)

A matriz tem como referência uma linha indicativa do limite mínimo de desempenho esperado.

A **zona apropriada** tem como fronteira inferior o limite mínimo de desempenho, representando o nível abaixo do qual a empresa não deve permitir que a operação caia. Os objetivos que se situarem nesta zona devem ser considerados satisfatórios, no curto e médio prazos. Porém, no longo prazo, a maioria dos concorrentes tentará mover-se em direção ao limite superior da zona, que significa ser melhor em tudo.

A **zona de melhoramento** é composta pelos indicadores cujo desempenho está abaixo do limite mínimo e mais à esquerda da matriz. Como têm importância menor para o cliente, serão vistos como casos não urgentes, nada obstante necessitem de melhorias.

A **zona de ação urgente** compreende os objetivos cujos desempenhos são importantes para os clientes e situam-se muito abaixo do desejável. Devem ter tratamento preferencial, para o seu desempenho atingir além do limite inferior da zona apropriada.

A **zona de excesso** engloba os objetivos de desempenho que aparentemente apresentam performance muito superior à necessária. Deve-se observar se está havendo o uso demasiado de recursos para atingir tal nível, que poderiam ser mais bem utilizados em outra área.

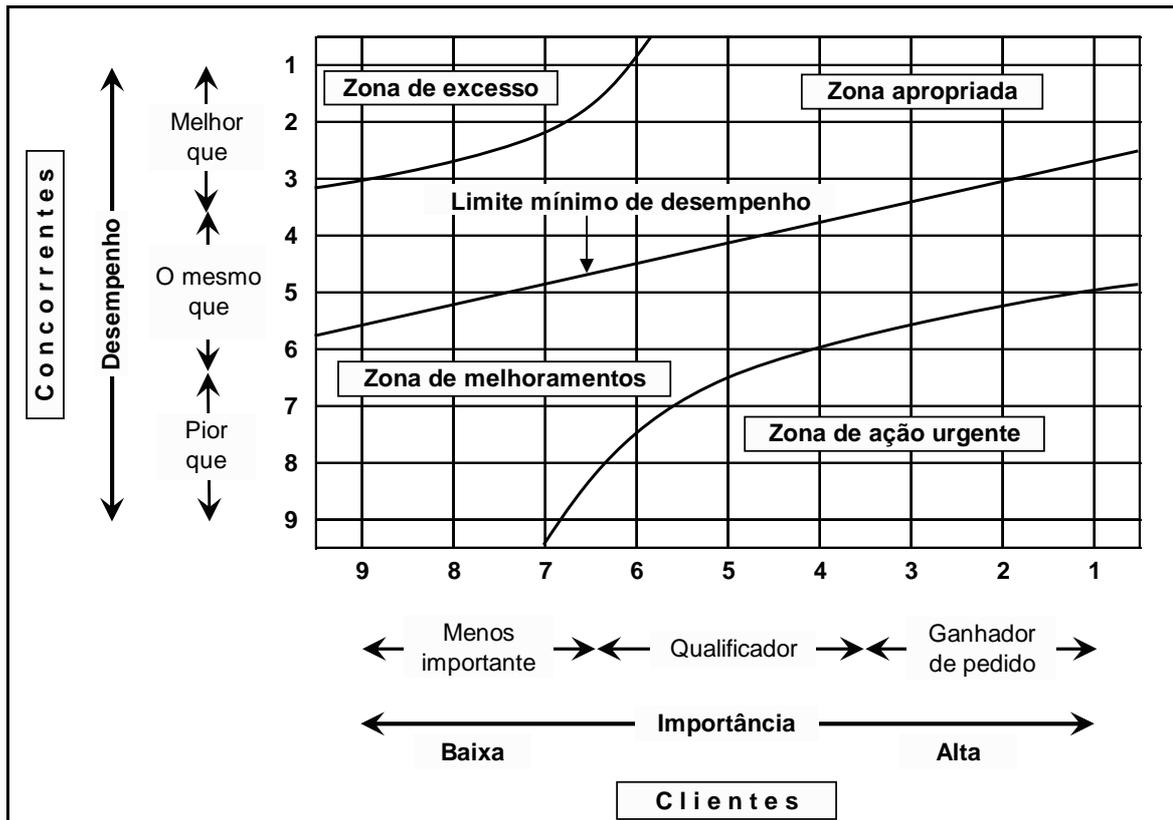


Figura 3 – Matriz de Importância-Desempenho  
 Fonte: Slack (1993, p.185)

O modelo proposto por Slack, confrontando os conceitos de importância e de desempenho, muito utilizado em análises de competitividade na indústria, inspirou o modelo de análise proposto neste trabalho, da forma que se mostrará na seção 4.7.

A próxima seção trata de indicadores de desempenho e das perspectivas do *Balanced Scorecard*, conceitos utilizados na trabalho.

#### 4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO E AS PERSPECTIVAS DO BSC

Nesta seção, serão incorporadas ao referencial teórico alguns aspectos ligados a indicadores de desempenho e apresentadas as perspectivas do *Balanced Scorecard* – BSC. Os primeiros como referência para a mensuração de efetividade proposta na seção 4.7. As perspectivas do BSC, foram utilizadas para agrupar os fatores de sucesso levantados, visando possibilitar investigação dos efeitos da atuação em rede sobre as diferentes dimensões estratégicas.

### 4.5.1 Indicadores de desempenho

Na conferência do *IFPUG – International Function Point Users Group*, em outubro de 1999, Bill Hufschmidt, no *Development Support Center, Inc.* distribuiu botões com a frase: “*So you can measure? So what!*” (MAYES, 2000).

Embora se tratasse de uma conferência de desenvolvedores de *softwares*, a frase tem utilidade universal, quando se trata de verificar a validade de indicadores de desempenho. Coletar medidas pouco auxilia no processo de gerenciamento, se não se sabe o que fazer com as informações obtidas.

Segundo definição da Fundação Nacional da Qualidade (2006):

- **Indicadores** são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são usados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*);
- **Desempenho** são os resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e podem ser apresentados em termos financeiros ou não. O **desempenho global** é a síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em conta todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.

Ragland (1990), faz uma importante distinção entre medida, métrica e indicador:

- **medida** serve para avaliar algo, comparativamente a um padrão ou unidade de medida, como, por exemplo, comprimento, volume, peso. Uma medida pode ter padrão universal ou ser padrão particular da organização, mas necessita ter um padrão com a qual possa ser comparada;

- o termo **métrica** refere-se a uma medida quantitativa do grau em que um sistema, um componente ou um processo possui um atributo dado. Saber que ocorreram apenas 2 erros em um processo ao longo de 18 meses é mais significativo do que uma indicação de que um sistema é de ‘qualidade superior’;
- **indicador** é um dispositivo ou uma variável que compara o desempenho de um processo com um nível estabelecido como desejado ou verifica a ocorrência de condições especificadas. Um exemplo de indicador é um detector de fogo. Ele está regulado para soar um alarme se o número de partículas de fumaça exceder as condições especificadas.

Ragland (1990) aponta, ainda, três pontos importantes relacionados com as definições apresentadas:

- não havendo uma tendência a ser seguida ou uma indicação de parâmetro de comparação, uma medida oferece pouca ou nenhuma informação;
- as métricas fornecem informações de nível superior às medidas, normalmente representadas por simplesmente afirmações;
- de forma genérica, um indicador compara a métrica de um processo com um padrão mínimo esperado.

Para Hall (2006) o termo métrica é genérico e tipicamente usado para referir qualquer tipo de medida utilizada para dimensionar um processo ou uma atividade particular de negócio. Por exemplo, o número de pessoas que entram em uma loja, comparado com a quantidade das que fazem compras.

Indicadores de performance (*key performance indicators*) também são métricas, mas são “métricas-chave” ou métricas utilizadas para medir processos e atividades de natureza estratégica, sendo freqüentemente vinculados a um *balanced scorecard* ou outras metodologias de gerenciamento. São utilizados largamente na empresa, de modo a que todos possam operar com o mesmo conjunto de definições.

Um bom processo de medição deve ter por base fatores importantes para a atividade da empresa, balizados por indicadores de desempenho que sejam capazes de apontar desvios relevantes e realimentar o sistema num processo contínuo.

Os indicadores possibilitam o acompanhamento de processos e a adoção de medidas corretivas, antes que falhas e maus desempenhos se tornem críticos. São úteis para controlar itens como qualidade e produtividade, fornecendo informações relevantes para subsidiar a tomada de decisões. Um ponto a ser ressaltado é o cuidado que se deve ter com indicadores

vinculados às áreas estratégicas das empresas, pois escolhas mal feitas podem induzir a organização a obter resultados indesejados.

Um sistema de indicadores deve ser estruturado de forma a ter utilidade para quem conduz o processo, tanto em fases de rotineira normalidade quanto em momentos críticos. Este foi o propósito de Robert Kaplan e David Norton ao proporem, nos anos 90, a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*. Trata-se de uma abordagem para o gerenciamento da estratégia de empresas divulgada no livro “*The Balanced Scorecard: translating strategy into action*”, cujas perspectivas são assunto do próximo tópico.

#### **4.5.2 As perspectivas do BSC**

Apontando a forma vaga e frágil como a estratégia era gerenciada nas empresas, Kaplan e Norton (1997) propuseram um sistema de gerenciamento prescritivo, que engloba duas categorias de indicadores (os de ocorrências e os de tendências), indicando pontos de mensuração que deveriam ser seguidos pelas empresas, como forma de “balancear” a perspectiva financeira, a qual tinha ênfase excessiva nas avaliações de desempenho corporativo.

Para Kaplan e Norton (2004), indicadores isolados são insuficientes para espelhar a situação das áreas críticas de negócios, sendo necessário planejar e avaliar a empresa sob dimensões complementares. A performance da organização é medida sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, cujas inter-relações com a Visão e a Estratégia são mostradas na Figura 4.

O *Balanced Scorecard* tem como diretriz a busca do equilíbrio (*Balanced*) entre os objetivos de curto e longo prazos, entre as medidas de desempenho financeiras e as não-financeiras, entre os indicadores de ocorrências e os de tendências, e entre as outras perspectivas internas e externas da empresa. Os resultados obtidos ao longo do tempo são apresentados na forma de um placar de desempenho (*Scorecard*).

De acordo com Paul Arveson (1998), o BSC, mais do que um simples sistema de medição, é um sistema de gerenciamento, o qual possibilita às organizações clarificar sua visão e estratégia e transformá-las em ação.

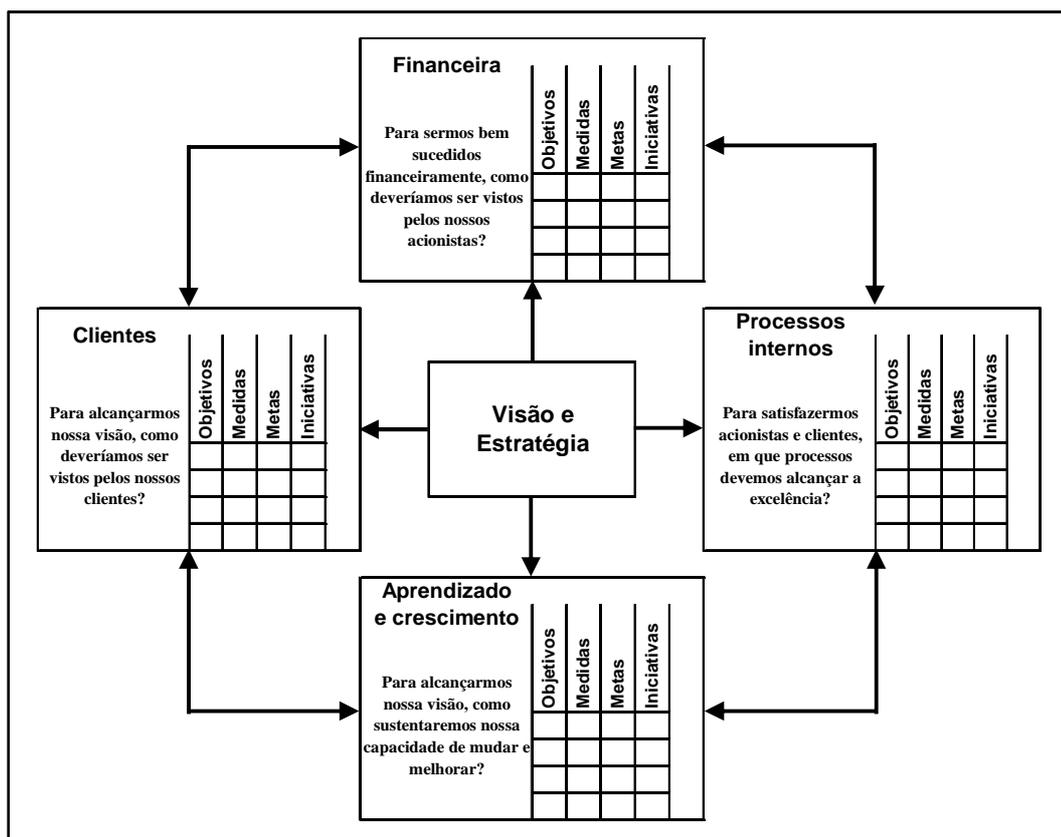


Figura 4 – *Balanced Scorecard* – As perspectivas de valor

Fonte: O autor, a partir de Arveson (1998)

As quatro perspectivas do *BSC*, estabelecidas a partir da necessidade de complementar a visão financeira tradicional com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, conforme definido por Kaplan e Norton (1997), são apresentadas a seguir:

- **Perspectiva financeira:** as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas das ações praticadas. Indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Normalmente relacionados com a lucratividade, os indicadores mais comumente utilizados são a receita operacional, o retorno sobre o capital, o valor econômico agregado, crescimentos das vendas e a capacidade de gerar caixa.
- **Perspectiva do cliente:** permite identificar os segmentos de clientes e mercados onde as unidades de negócios vão competir e estabelecer medidas de desempenho para os segmentos-alvo. As medidas sugeridas são a satisfação dos clientes, a retenção de clientes, a expansão da base de clientes, a lucratividade obtida dos clientes, a participação no mercado. Também devem ser considerados indicadores de agilidade no atendimento de pedidos e na pontualidade de entrega, entre outros.

A atenção a esta perspectiva permite à organização articular melhor as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros no futuro.

- **Perspectiva dos processos internos:** busca identificar os processos críticos nos quais a empresa deve buscar a excelência. Engloba ações para ofertar propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer às expectativas dos acionistas quanto ao retorno financeiro obtido. Diferentemente da abordagem tradicional, o *scorecard* pode levar à identificação de processos inteiramente novos, que são críticos para o sucesso da estratégia da empresa. As medidas nesta perspectiva variam muito de empresa para empresa, sendo focadas em três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É nestes focos que a empresa terá que mirar para superar a lacuna entre as capacitações atuais e as necessárias para obter o desempenho desejado no futuro. As medidas apontadas, relacionadas com os funcionários, são satisfação, retenção, treinamento e habilidades. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. Os procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários comparativamente aos indicadores globais do sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para os clientes.

Para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* quatro itens são monitorados:

- **Objetivos:** principais desempenhos a serem alcançados;
- **Indicadores:** parâmetros observáveis utilizados para medir o progresso na busca do objetivo.
- **Metas:** os valores atribuídos aos objetivos específicos para os indicadores
- **Iniciativas:** projetos ou programas a serem implementados para alcançar os objetivos.

Segundo Herrero Filho (2005), o *Balanced Scorecard* pode ser entendido em duas dimensões: 1) é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas, e 2) é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever

e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*. O *BSC* é considerado um sistema balanceado de gestão, porque promove equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas:

- objetivos de curto e longo prazos;
- foco interno e ambiente externo da organização;
- medidas financeiras e medidas de capital intelectual; e
- indicadores de ocorrência (*lag indicators*) e os indicadores de tendências (*leading indicators*).

Assim, sendo o *BSC* um instrumento bastante conhecido, que agrupa em áreas os fatores importantes do desempenho empresarial, optou-se por utilizar as suas perspectivas como: 1) referencial de apoio na condução das entrevistas semi-estruturadas, que têm como objetivo levantar fatores de sucesso do ramo farmácias, nos termos referidos na seção 5.2.1; e 2) mapa para classificar os fatores levantados, visando analisar o impacto da atuação em rede em grupos de fatores.

A seção seguinte contém informações do mercado de varejo farmacêutico no Brasil e da Rede Agafarma.

#### 4.6 O MERCADO DE VAREJO FARMACÊUTICO NO BRASIL E A REDE AGAFARMA

O segmento de varejo farmacêutico no Brasil se caracteriza por concorrência intensa e tem experimentado um grande dinamismo nos últimos anos. Nas próximas duas seções serão apresentadas informações sobre este mercado, além de um breve histórico da Rede Agafarma de Farmácias – AGAFI.

##### 4.6.1 Panorama sobre o mercado de varejo farmacêutico no Brasil

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, reproduzidos no Quadro 7, a despesa com saúde é um dos itens que mais oneram o orçamento familiar no Brasil, ficando atrás apenas de habitação, alimentação e transporte.

De outra parte, segundo análise do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE<sup>4</sup>, a estabilidade monetária advinda do Plano Real possibilitou que mais pessoas passassem a cuidar melhor da saúde pessoal. O estudo cita dados da Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica – ABIFARMA, com uma estimativa de que pelo menos 20% da população da classe de renda “E” passou a consumir mais medicamentos. Para a ABIFARMA, existe um grande potencial de crescimento para o consumo de produtos farmacêuticos, uma vez que o mercado real no Brasil é de apenas 30 milhões de consumidores, para uma população de 150 milhões. Somente pessoas com renda superior a quatro salários mínimos são consideradas como participantes deste mercado.

<b>Item</b>	<b>%</b>
Habitação	29,26
Alimentação	17,10
Transporte	15,19
Assistência à saúde	5,35
Vestuário	4,68
Educação	3,37

Quadro 7 – Consumo da renda familiar no Brasil  
Fonte: IBGE: Pesquisa de Orçamento Familiar: 2002-2003

Segundo estatística coletada pelo Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico – GRUPEMEF e mostrada na Figura 5, o mercado brasileiro vendeu mais de 1,6 bilhão de unidades de medicamentos no ano de 2006, perfazendo um faturamento de R\$ 23,8 bilhões.

Como se pode constatar na análise dos números apresentados, é um setor que apresentou evolução positiva no faturamento em reais e em dólares nos últimos 10 anos, com uma pequena inflexão na série em moeda americana, influenciada pela variação da taxa de paridade real-dólar. A quantidade de unidades vendidas se mantém relativamente estável ao longo do mesmo período.

O setor é altamente influenciado por políticas e atos governamentais. Apontam-se como exemplos de medidas de repercussão o projeto de lei obrigando a venda fracionada de medicamentos, o ingresso no mercado dos produtos chamados genéricos e o lançamento do programa Farmácia Popular do Brasil. São ocorrências que, embora não sejam

<sup>4</sup> Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios\\_1152.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1152.asp)

necessariamente prejudiciais, modificam a dinâmica do setor, criando demandas por informações e adequações operacionais que adicionam complexidade ao negócio.

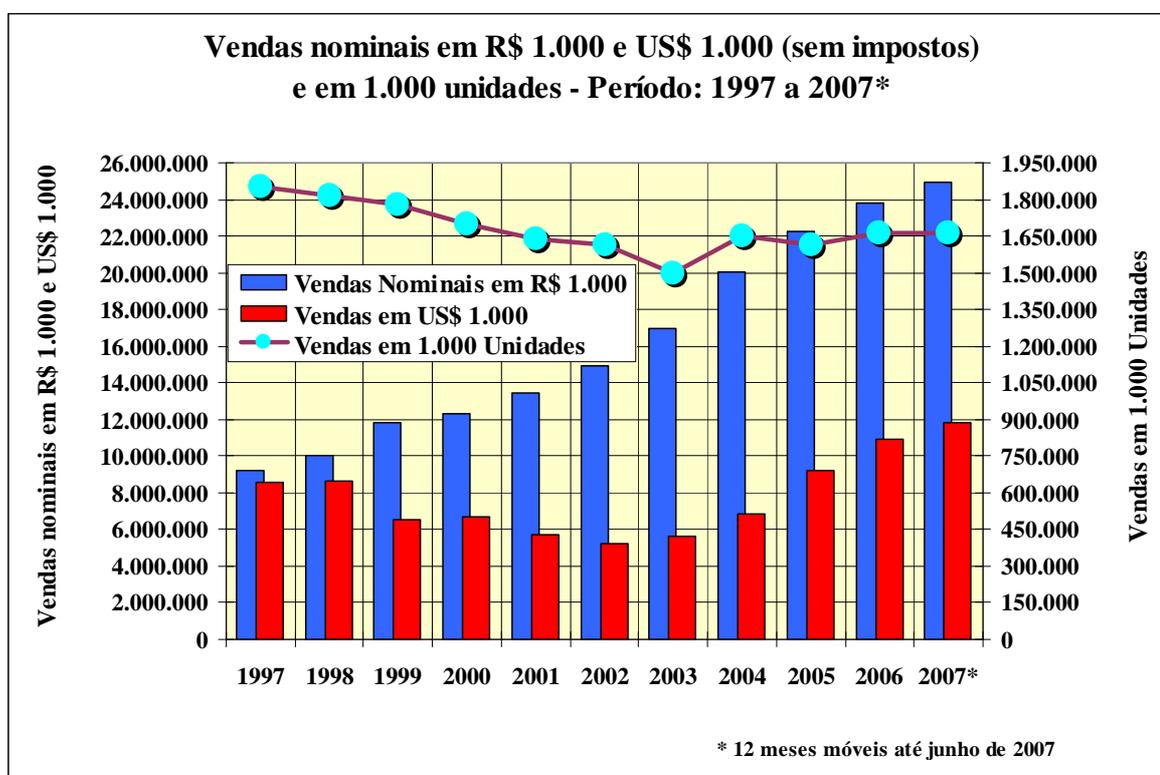


Figura 5 – Mercado farmacêutico – Brasil  
Fonte: GRUPEMEF – Elaboração: FEBRAFARMA

Um estudo do mercado promovido pela Rede Bahia de Televisão<sup>5</sup> aponta como principais dificuldades do varejo farmacêutico: 1) excessivo número de lojas; 2) concorrência com outros canais de distribuição, como hipermercados; e 3) os limites de renda do mercado consumidor brasileiro

O estudo aponta a realidade do setor como sendo de concorrência acirrada, de opção pelo associativismo como estratégia competitiva e de sérias ameaças à sobrevivência das unidades independentes, ou seja, não vinculadas a redes.

As táticas adotadas contemplam o lançamento de cartões de relacionamento (chamados *private labels*) que oferecem descontos nas compras, ofertas especiais e crédito pré-aprovado.

O estudo da Rede Bahia de Televisão aponta, ainda, que a estratégia para aumentar a rentabilidade do negócio passa também pela oferta de novos produtos e serviços, tais como: 1) Atendimento 24 horas; 2) *Drive-thru*; 3) Entrega em domicílio; 4) Mix de produtos e

<sup>5</sup> Disponível em <http://ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/farmacias.pdf>

serviços voltados exclusivamente para consumidores com doenças crônicas; 5) Oferta de produtos de perfumaria e ofical (soros, iodo, bicarbonato de cálcio, entre outros); e 6) Produtos de marca própria.

Em dezembro de 2005, existiam no Brasil, de acordo com o *site* do Conselho Federal de Farmácias – CRF, 74.189 farmácias e drogarias no Brasil, distribuídas conforme Quadro 8. Dessas, 5.734 eram localizadas no estado do RS.

CRF	UNIDADES	CRF	UNIDADES
AL	923	PB	1.365
AM/RR	634	PE	2.664
BA	3.725	PI	1.124
CE	1.982	PR	4.945
DF	1.029	RJ	5.903
ES	1.434	RN	1.355
GO	2.384	RO/AC	685
MA	2.280	RS	5.734
MG	8.297	SC	3.281
MS	1.187	SE	324
MT	1.454	SP	19.074
PA/AP	1.877	TO	529
PB	1.365	<b>TOTAL</b>	<b>74.189</b>

Quadro 8 – Quantidade de farmácias por CRF  
Fonte: Conselho Federal de Farmácias

O grande número de estabelecimentos competindo no mercado reforça o acirramento da concorrência. Conforme dados do BNDES, mostrados no Quadro 9, a receita líquida média anual das unidades pertencentes aos quatro maiores grupos farmacêuticos de varejo do Brasil situa-se em R\$ 1,4 milhões. Este dado as classifica como pequenas empresas, pelos critérios definidos no Decreto 5.028, de 31/03/2004, cujos detalhes foram abordados na seção 4.1.

Rede de lojas	Quantidade de lojas	Receita líquida anual - R\$ 1.000
Drogasil	126	242.939
Droga Raia	93	229.354
Pague Menos	155	185.146
Panvel	197	173.709
<b>Totais</b>	<b>571</b>	<b>831.148</b>
<b>Receita média anual/loja</b>		<b>1.456</b>

Quadro 9 – Faturamento médio anual em 2000  
Fonte: BNDES (2001)

O surgimento das redes associativas de farmácias no Brasil remonta os anos 90. Na última década, houve um crescimento acentuado do número de redes. Um levantamento, realizado em junho de 2007, no *site* da FEBRAFAR – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias, indicou a existência de 25 redes associadas àquela Federação, congregando 2.412 lojas e distribuídas no território nacional conforme Tabela 1.

A quantidade de redes levantadas mostra a extensão do movimento do mercado na direção do associativismo, como opção estratégica. Há que se considerar que nem todas as redes são associadas à FEBRAFAR, evidenciando-se que a quantidade de redes formadas é ainda superior às encontradas no levantamento.

As redes associadas à FEBRAFAR estão assim distribuídas, considerando-se os estados onde atuam: a) São Paulo: 10 redes; b) Paraná: 3 redes; c) Goiás, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro: 2 redes; e d) Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe: 1 rede.

Tabela 1 – Redes Associadas à FEBRAFAR – Junho de 2007

#	Nome	Sede	Abrangência	Site	Lojas
1	Agafarma	Porto Alegre	RS	agafarma.com.br	309
2	Biodrogas	Bauru	SP	biodrogas.com.br	48
3	Boa Farma	Salvador	BA, SE e PE	boafarma.com.br	171
4	CityFarma	Rio de Janeiro	RJ	cityfarma.com.br	152
5	Cooperfarma	Foz do Iguaçu	PR	cooperfarma.com	21
6	Droga Mais	Londrina	PR	drogamais.com.br	21
7	Droga Rede	Poços de Caldas	MG	drogarede.com.br	44
8	Economia	Brasília	DF	drogariafamilia.com.br	50
9	Farma & Cia	São Paulo	SP	farmaecia.com.br	72
10	Farma 100	S. B. do Campo	SP	farma100.com.br	68
11	FarmaFort	Sorocaba	SP	farmafort.com.br	32
12	Farmanossa	Fortaleza	CE e PI	redefarmanossa.com.br	436
13	Farmavale	Taubaté	SP	farmavaleonline.com.br	22
14	FarmaVip	Piracicaba	SP	redefarmavip.com.br	36
15	Farmáxima	Campinas	SP	redefarmaxima.com.br	44
16	Farmes	Praia do Suá	ES	redefarmes.com.br	67
17	Hiper Farma	Curitiba	PR	redehiperfarma.com.br	81
18	Multidrogas	S. J. do Rio Preto	SP e MS	redemultidrogas.com.br	93
19	NetFarma	Descalvado	SP	redenetfarma.com.br	26
20	Nossa Rede	Goiânia	GO	drogariasnossarede.com.br	86
21	Rede 2000	Goiânia	GO	rede2000.com.br	101
22	Rede Atual	Rio de Janeiro	RJ	drogariaatual.com.br	72
23	Tchê Farmácias	Pelotas	RS	tchefarmacias.com.br	59
24	Total	Ribeirão Preto	SP	redetotaldrogarias.com.br	51
25	Unifarma	Natal	RN		250
<b>Total</b>					<b>2.412</b>

Fonte: Pesquisa do autor no *site* da FEBRAFAR

A próxima seção apresenta informações sobre a Rede Agafarma de Farmácias.

#### **4.6.2 A Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes - AGAFI**

Por tudo que obteve em termos de aceitação no mercado, tendo seus idealizadores convidados para cancelar iniciativas oficiais de expansão do associativismo no Estado do Rio Grande do Sul, a Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes – AGAFI é considerada um caso extremamente bem sucedido de rede de cooperação de micro, pequenas e médias empresas. A criação da AGAFI – que se mostra no mercado com a marca Rede Agafarma – foi uma ação de iniciativa eminentemente privada. Sua idealização e implementação não tiveram apoio de órgãos governamentais, constituindo um contra-exemplo ao paradigma vigente, segundo o qual a participação dos governos, aproximando as empresas, favorece a formação das redes. Balestrin (2005) colheu evidências de que não basta colocar empresas juntas para que se estabeleça uma relação de cooperação.

O ponto de partida para o surgimento da Agafarma foi o chamado Projeto ELO, uma metodologia operacional para a implantação de “Centrais de compras, Vendas e Serviços” e “Redes Independentes de Negócios”, criada pelo Instituto de Desenvolvimento Empresarial – IDEM, com sede na cidade de São José do Rio Preto, estado de São Paulo.

Embora contemplasse itens como treinamento e capacitação gerencial, maior facilidade de acesso a financiamentos e assessoria jurídica e contábil, a ênfase do Projeto ELO estava no poder de barganha para as negociações com grandes fornecedores. Disso decorreriam, como resultados, maior competitividade e maiores lucros.

Gestada inicialmente para nascer como uma Central de Compras, a Rede Agafarma incorporou outras características ao longo dos debates que antecederam a sua conformação final, sempre acreditando no associativismo como a estratégia competitiva mais viável para o segmento.

Conforme registros existentes em sua Sede, consultados pelo autor, a Rede Agafarma de Farmácias começou “com um grupo de empreendedores ávidos por melhorar a trajetória de seus negócios e a busca por uma alternativa eficaz de mudança, tendo por motivo a própria situação do mercado”.

O histórico da sociedade registra: “O ambiente competitivo do segmento varejista de farmácias e drogarias não mais permite a gestão de forma empírica ou amadorista do empreendimento. A farmácia, para continuar viva, precisa, principalmente, ter baixo custo de operação, ter mente aberta e agilidade para acompanhar as mudanças do mercado, ser

fortemente orientada para as necessidades do cliente e ter alto poder de comunicação com o público consumidor.”

Os motivos e diagnósticos listados à época da fundação estão de acordo com o que se encontrou na bibliografia comentada nas seções 4.1 e 4.2, relativamente à realidade das empresas de pequeno e médio portes, e que serve de motor para adaptações estratégicas capazes de propiciar melhores condições de competitividade.

A fundação da Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes – AGAFI deu-se, oficialmente, no dia 17 de outubro de 1996, em Porto Alegre (RS), com a aprovação do estatuto social. Foram 56 sócios fundadores do empreendimento que “privilegia os princípios do associativismo, baseado na união e integração de seus participantes” e elegeu como missão “Promover a união de farmácias e drogarias através da filosofia associativista, visando o fortalecimento e desenvolvimento empresarial e o bem estar social através de sólidas parcerias.”

A AGAFI está registrada na Junta Comercial de Porto Alegre como uma sociedade civil sem fins lucrativos e duração indeterminada, constituída por pessoas jurídicas com atividade comercial no ramo varejista de farmácia, drogaria e *drugstore*. Tem como missão social assistir, orientar, coligar e instruir as empresas que representa, proporcionando-lhes condições ideais para o exercício de suas atividades comerciais e aprimoramento dos serviços prestados aos seus consumidores.

Além da Assembléia Geral, a estrutura organizacional contempla uma Diretoria Executiva, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética.

A Diretoria Executiva é composta da seguinte forma:

- Diretor Presidente;
- Diretor Vice-Presidente;
- Diretor Secretário;
- 2º Diretor Secretário;
- Diretor Financeiro; e
- 2º Diretor Financeiro.

A duração dos mandatos é de dois anos, não podendo haver mais de uma recondução consecutiva ao cargo de Diretor Presidente. Ao término de cada mandato a Diretoria Executiva deverá renovar metade dos seus membros.

A Rede possui, hoje, três categorias de empresas afiliadas:

- 1) as Sócias Fundadoras (empresas que assinaram a ata de fundação da AGAFI);

2) as Sócias Efetivas (empresas associadas, homologadas pela Assembléia Geral);

3) as Sócias Afiliadas.

Cabe às Sócias Fundadoras aprovar a inclusão de novas associadas na categoria de Efetivas, além de votar e ser votadas nas eleições da AGAFI. As empresas da categoria Sócias Efetivas adquirem os mesmos direitos das Fundadoras, 360 dias após a sua admissão na sociedade. As Sócias Afiliadas são empresas admitidas pela Diretoria Executiva e regidas por um Contrato de Licença de Uso de Marca, similar a uma franquia.

Além do Estatuto Social, a participação na Rede é regida pelo Regulamento Interno e pelo Código de Ética, documentos que normatizam as relações associado-associação.

Em julho de 2007, a composição do quadro de associados era a mostrada na Tabela 2.

Tabela 2 – AGAFI – Quadro social

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>
Sócias Fundadoras	31
Sócias Efetivas	87
Sócias Afiliadas	190
<b>Total</b>	<b>308</b>

Fonte: AGAFI - julho/2007

Registre-se que as fundadoras são definidas pelo CNPJ. Assim, quando uma loja fundadora é transferida para um terceiro, ela perde essa condição, se houver troca do CNPJ. Este fato explica, em parte, a redução observada no número de fundadoras, que eram 56 no início da Rede.

O núcleo irradiador da cultura da organização vê no associativismo empresarial um meio eficaz de gestão, para aqueles que desejam dar nova dinâmica aos seus negócios no ambiente competitivo atual. Nas entrevistas realizadas e em registros consultados, percebeu-se a crença de que o associativismo:

- desperta a necessidade de mudança e oferece condições para a sua implementação;
- favorece a integração e a união dos empresários;
- viabiliza a formação de alianças estratégicas; e
- racionaliza o uso de recursos.

Com relação às alianças estratégicas, os entrevistados apontam como ganhos do associativismo o aumento do interesse de parcerias:

- pelo significado do potencial de negócios;
- pela segurança das operações realizadas;

- pela diminuição dos custos de distribuição; e
- por oportunizar a inserção de novos e exclusivos produtos e serviços.

Os benefícios advindos do sistema, citados em documentos consultados e nas entrevistas realizadas, abrangem diversas áreas do negócio:

- redução no custo de produtos e serviços;
- menor custo de estocagem;
- melhores condições de pagamento nas compras;
- aumento do poder de barganha;
- rapidez nas entregas dos fornecedores;
- acesso facilitado à automação comercial;
- redução dos custos administrativos;
- padronização do material administrativo;
- patrocínio de materiais de consumo;
- acesso facilitado a grandes fornecedores;
- melhor adequação do mix de produtos;
- criação de marcas próprias;
- *marketing* compartilhado;
- acesso a informações mercadológicas;
- assessoria de *marketing*;
- programas de fidelização;
- campanhas promocionais;
- identificação de novos nichos de mercado;
- agregação de valor ao negócio;
- aumento da participação no mercado;
- criação de barreiras à entrada de novos competidores;
- diferenciação de serviços ao cliente;
- melhoramentos no leiaute da loja;
- capacitação empresarial;
- assessorias jurídica, tributária e contábil;
- disponibilidade de sistema de gerenciamento adequado ao ramo de negócios;
- menores custos de desenvolvimento de sistemas;
- acesso a dados gerenciais a custos menores;

- padronização das lojas;
- modernização e racionalização do espaço das lojas;
- *merchandising*;
- comunicação abrangente;

O surgimento da marca Rede Agafarma no mercado ocorreu em 03 de abril de 1997, quando já havia 120 lojas vinculadas à Associação. A mudança quebrou paradigmas vigentes, focando o leiaute das lojas, a modernização gerencial e o treinamento dos colaboradores e tem representação na mensagem transportada pela logomarca, mostrada na Figura 6. Na sua composição, a peça associa alegria (nas cores), cuidado com a saúde (no curativo), além de vida e carinho (nos corações), contrastando as cruzes e serpentes, símbolos tradicionais do setor e normalmente associados a doenças. Este simbolismo tem o intuito de passar graficamente a sua filosofia ao mercado. Do mesmo modo, o *slogan* da Rede (“*Sinta-se bem, sinta-se em casa*”) materializa o conceito de ‘um proprietário em cada ponto de venda’, característico do associativismo entre pequenas e médias empresas. Nas palavras de um entrevistado: “Na cultura gaúcha, só o dono da casa pode dizer para um convidado sentir-se em casa”.



Figura 6 – Logomarca da Rede Agafarma

Ao ingressar na Rede, o lojista recebe orientações que contemplam quatro áreas: Administrativa (funcionamento da loja, aquisição de produtos, admissão de pessoal, integração de novos funcionários, recursos humanos, vistorias e manutenções), Vendas (atendimento a clientes e *merchandising*), Legislação (obrigações trabalhistas, legislação tributária e legislação sanitária) e *Marketing* (manual de identidade visual e de leiaute da loja).

Não foram disponibilizados dados sobre o faturamento das unidades vinculadas. Não obstante é possível se ter idéia da composição do quadro de associados. Existe internamente uma classificação de “potencial” das unidades, o qual varia de “D” (lojas menores) até “AA”

(lojas de maior porte). Em maio de 2007, quando havia 307 unidades ligadas à marca, o perfil das empresas participantes era o mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Potencial das lojas

<b>Potencial</b>	<b>Lojas</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
D	74	24,1	24,1
C	111	36,2	60,3
B	82	26,7	87,0
A	28	9,1	96,1
AA	12	3,9	100,0
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AGAFI – maio de 2007

Pode-se observar uma predominância das lojas de menor porte, com as de potencial “D”, “C” e “B” perfazendo 87,0% das associadas.

A Rede Agafarma possui unidades em 141 municípios gaúchos, em todas as regiões do estado. Conforme dados da Rede, atende mais de 1 milhão de clientes por mês, detendo 14,6% do mercado farmacêutico do estado do Rio Grande do Sul.

Em junho de 2007, a Rede Agafarma era formada por 308 unidades associadas, sendo esta a população sobre a qual foi aplicada a pesquisa.

A próxima seção se ocupa do modelo de análise proposto que é parte desta dissertação.

#### 4.7 AVALIAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NO DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDE: O MODELO PROPOSTO

Conforme referido na introdução, a avaliação dos ganhos empresariais obtidos por empresas atuando em rede é uma área ainda incipiente do conhecimento. Poucos são os trabalhos existentes sobre o tema e eles prevêm a utilização de dados contábeis e financeiros das empresas envolvidas. Um exemplo é o trabalho de Liczbinski e Bittencourt (2003), citado por Wegner e Dahmer (2004). Quando se fala de micro e pequenas empresas, informações contábeis são difíceis de obter, seja por alegada confidencialidade, seja por inexistentes, fato que dificulta a utilização dos modelos centrados em indicadores econômico-financeiros puros.

Uma contribuição para a área é dada por Wegner e Dahmer (2004), os quais propõem um modelo que, além de dados contábeis e financeiros, utiliza pesquisas de opinião.

A proposta dos autores contempla três óticas distintas:

- a) indicadores individuais de desempenho;
- b) indicadores externos de desempenho coletivo; e
- c) indicadores internos de desempenho coletivo.

A partir dessas visões, são criados indicadores de controle para medir a performance das empresas da rede.

Neste sentido, o modelo apresentado nesta seção, etapa final da metodologia construída, pretende ser útil na análise de mudanças no desempenho experimentadas por empresas participantes de redes de cooperação. Ele foi aplicado no levantamento feito com os associados da Rede Agafarma, no qual se identificou e classificou os fatores relevantes para o setor do comércio varejista de medicamentos. Os resultados da análise estão divulgados na seção 6.2.8.

Cooper e Schindler (2003) definem modelo como sendo a representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo.

Conforme Leonard C. Hawes (1975, apud COOPER e SCHINDLER, 2003),

Um modelo não é uma explicação; é apenas a estrutura e/ou função de um segundo objeto ou processo. Um modelo é o resultado de pegar a estrutura ou função de um objeto ou processo e usar isso como um modelo para um segundo. Quando a substância, seja física ou conceitual, do segundo objeto ou processo for projetada no primeiro, foi construído um modelo.

O modelo aqui definido, propõe dois indicadores de desempenho para a Rede, calculados a partir dos levantamentos realizados.

Referiu-se na seção 4.4 que a Matriz Importância-Desempenho é um modelo de abordagem voltado para análise de performance e estabelecimento de estratégias para a indústria de manufatura. Alguns elementos do modelo de Slack, tais como a classificação dos três níveis de importância para os objetivos, a delimitação de zonas de ação, a definição da linha de limite mínimo de desempenho e a comparação entre desempenhos serviram de referência e inspiração para a construção do modelo de análise proposto neste trabalho.

Considerando-se que a matriz original se aplica à indústria de manufatura e trabalha a relação clientes x concorrentes, alguns ajustes conceituais foram necessários, os quais são mostrados no Quadro 10.

<b>Dimensão</b>	<b>Modelo de Slack</b>	<b>Modelo proposto</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Importância</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fatores</b>	O trabalho utilizará a estrutura da matriz para posicionar os fatores identificados relativamente à importância a eles atribuída pelos participantes da pesquisa.
	a) ganhadores de pedidos b) qualificadores c) menos importantes	a) Fatores Críticos de Sucesso b) Fatores de Nível 2 c) Fatores de Nível 3	
<b>Desempenho</b>	<b>Relação com a concorrência</b>	<b>Relação interna</b>	O modelo busca captar a percepção do efeito do ingresso na rede sobre o negócio, do ponto de vista dos lojistas.
	a) pior do que a concorrência b) o mesmo que a concorrência c) melhor do que a concorrência	Escala de 7 pontos, na qual 1 representa situação “Muito pior” do que antes do ingresso na rede e 7 representa situação “Muito melhor” do que antes do ingresso na rede.	

Quadro 10 – Adaptações do Modelo de Slack  
Fonte: O autor (2007)

Na metodologia usada, foi oferecida aos respondentes uma lista de itens sendo-lhes solicitado indicar, numa escala de 1 a 7, a percepção que possuíam do desempenho das suas lojas após o ingresso na rede de cooperação. Assim, trata-se de uma comparação interna, do tipo desempenho anterior x desempenho atual.

Além disso, os fatores assumirão a dimensão “Importância” da matriz, constituindo, juntamente com o eixo “Desempenho”, os parâmetros que balizarão a análise.

A dinâmica de construção do modelo é representada na Figura 7 e a metodologia utilizada para obtenção dos dados, definição e classificação dos fatores é detalhada no Capítulo 5.

O levantamento de fatores importantes para o negócio é a primeira etapa do modelo e define a base sobre a qual será aplicado o método de análise. Não há limite para o número de fatores listados nesta fase.

Os fatores serão hierarquizados em três níveis: Fatores Críticos de Sucesso, Fatores de Nível 2 e Fatores de Nível 3. Feito o ranqueamento dos fatores, estes serão transpostos para a matriz do modelo, possibilitando-se a sua análise comparativa.

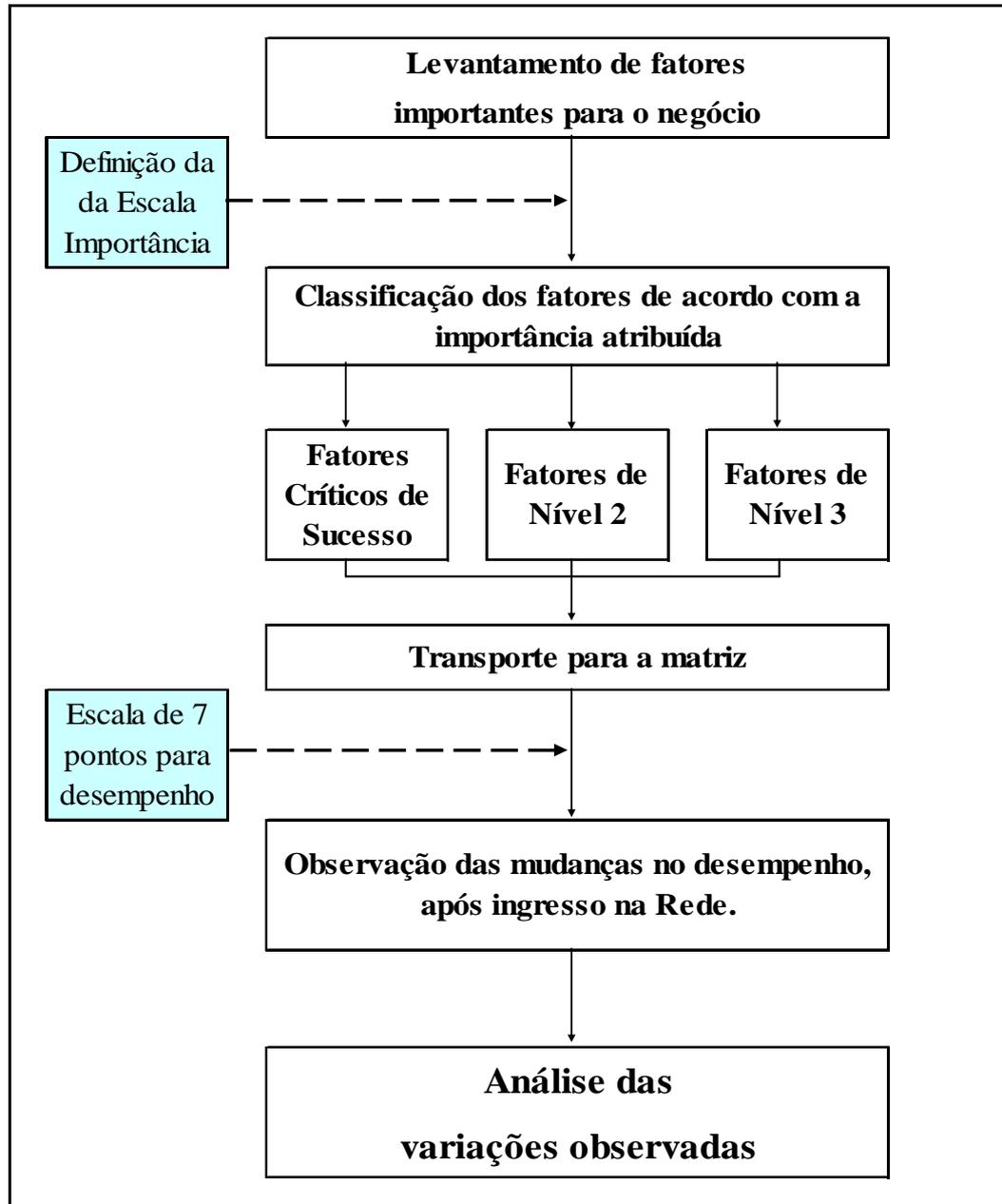


Figura 7 – Passos da metodologia proposta  
Fonte: O autor

A escolha de uma escala de 7 pontos para “Desempenho”, referida no Quadro 10, deveu-se a ela possibilitar uma melhor distribuição das percepções, comparativamente a outras menores como a de 5 pontos, por exemplo.

O ponto mediano da escala (ordinal 4 na escala de 7 pontos), equivale à linha de “Nível mínimo de desempenho” da matriz de Slack. Ele representa a “Linha de indiferença” no modelo, significando que o lojista não percebe piora ou melhoria de desempenho naquele fator. Servirá de balizador da percepção dos empresários ao compararem o desempenho das suas unidades antes e após o ingresso na rede.

Com o conjunto de dados assim obtidos, será construída a Matriz de Efetividade de Redes, posicionando-se os fatores levantados em três faixas do gráfico, correspondentes aos três níveis de fatores: Nível 1 (Fatores Críticos de Sucesso), Nível 2 e Nível 3.

A definição do ponto de corte dos níveis, classificando cada um dos fatores em uma das faixas, será feita pela divisão do intervalo que contém as medianas em três subintervalos de mesma amplitude. A Figura 8 mostra, de forma ilustrativa, os elementos componentes do modelo da Matriz de Efetividade de Redes.

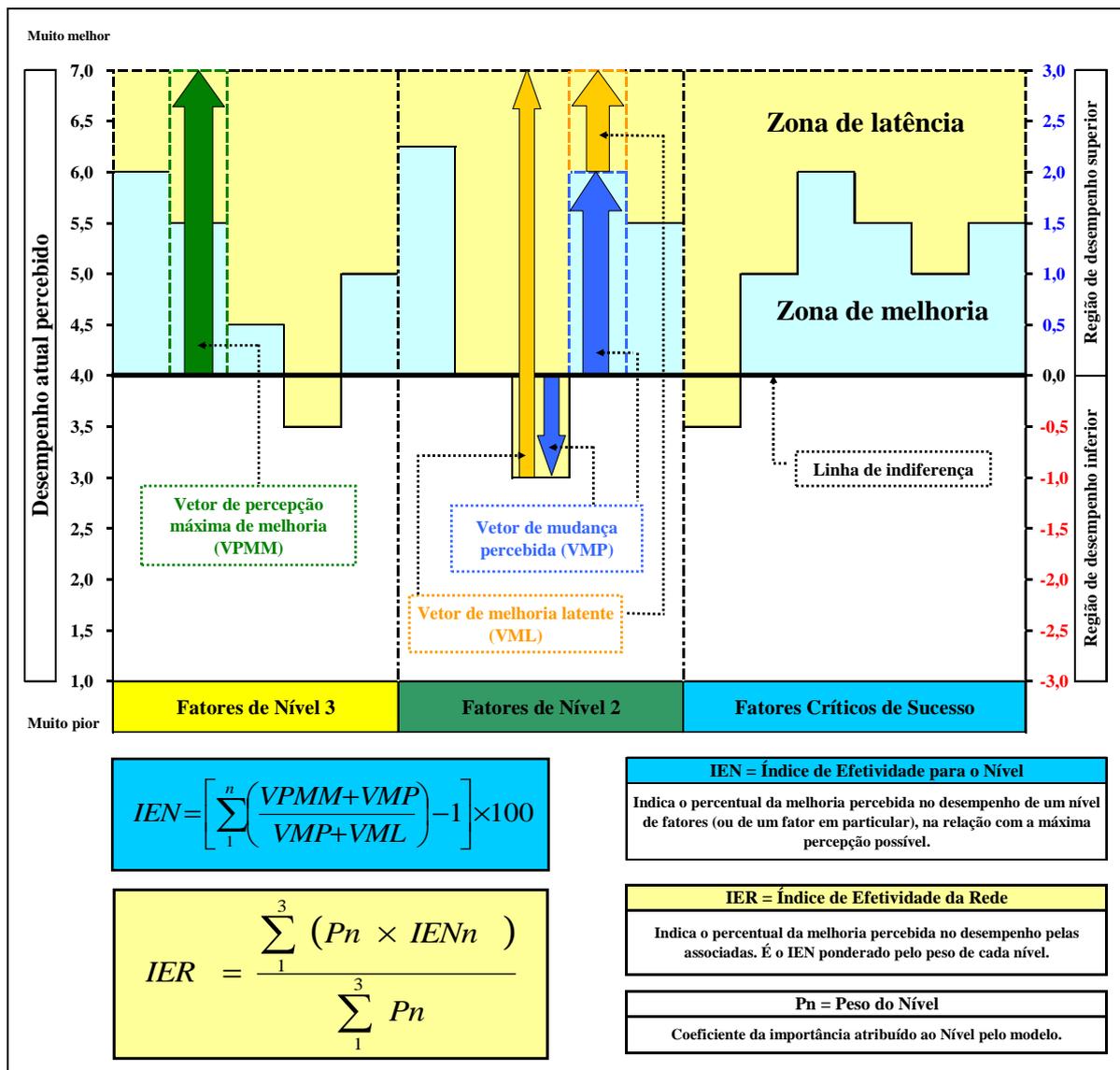


Figura 8 - Matriz de Efetividade de Redes

Fonte: O autor

No eixo vertical da matriz, ao lado esquerdo, está colocada a escala de 7 pontos, que indica o **Desempenho atual percebido** em cada fator pelos respondentes da pesquisa. O valor

da base (1,0) representa a percepção de desempenho **Muito pior** do que no período anterior ao ingresso na rede. O valor superior (7,0) indica um desempenho atual **Muito melhor**.

Situada no ponto médio da matriz (valor 4,0), a **Linha de indiferença** aponta respostas de percepção de igualdade no desempenho nos dois momentos (antes e após o ingresso na rede).

No eixo vertical, ao lado direito, o desempenho percebido é segmentado em duas regiões: **Região de desempenho inferior**, intervalo  $[-3; 0)$ , e **Região de desempenho superior**, intervalo  $(0; 3]$ , representando, respectivamente, as percepções para pior e para melhor no desempenho.

O eixo horizontal é dividido em três partes, destinadas ao posicionamento dos conjuntos de fatores da esquerda para a direita, em ordem crescente de importância, de acordo com a sua classificação (**Fatores de Nível 3**, **Fatores de Nível 2** e **Fatores Críticos de Sucesso**).

O **Vetor de Percepção Máxima de Melhoria (VPMM)** (com grandeza constante e igual a 3) representa o valor atribuído ao desempenho, caso o respondente entenda que o fator apresenta performance muito melhor do que anteriormente ao ingresso na rede.

O **Vetor de Mudança Percebida (VMP)**, cujo valor pode oscilar no intervalo  $[-3; +3]$ , indica a percepção da mudança ocorrida na performance do fator correspondente.

O **Vetor de Melhoria Latente (VML)**, cuja amplitude pode oscilar no intervalo  $[0; 6]$ , indica um campo disponível para melhoria de performance ou uma melhoria não percebida pelo respondente.

Para cada conjunto de fatores, a área correspondente aos valores dos VMP situados acima da Linha de Indiferença, é chamada **Zona de Melhoria**.

Do mesmo modo, para cada conjunto de fatores, a área não ocupada pela Zona de Melhoria e as áreas indicativas de percepção de desempenho inferior formam a **Zona de Latência**. O significado desta zona é a existência de possibilidade latente de melhoria no fator ou no conjunto de fatores.

**Índices de Efetividade do Fator (IEF)** mede, percentualmente, quanto da melhoria máxima possível foi obtida naquele fator. Seu cálculo é feito de modo idêntico ao do IEN, cuja fórmula é apresentada na Figura 8.

O **Índice de Efetividade para o Nível (IEN)** é um indicador que mede, percentualmente, quanto da região de desempenho superior (área da Zona de Melhoria) foi ocupada por benefícios advindos da adesão à rede, em cada um dos 3 níveis de fatores (Fatores Críticos, Fatores de Nível 2 e Fatores de Nível 3). O índice considera, também,

involuções no desempenho percebido em fatores ou grupos de fatores. É formado pelo conjunto dos Índices de Efetividade dos Fatores (IEF) pertencentes ao nível.

Por fim, o **Índice de Efetividade da Rede (IER)**, calculado para o conjunto total de fatores, é um indicador que mede, percentualmente, a percepção dos benefícios globais (ou perdas globais) obtidos na rede, comparada com a percepção máxima de melhoria possível.

O Índice de Efetividade da Rede (IER) é obtido ponderando-se os **IEN**, pelo Peso do nível (**Pn**). O peso de cada um dos níveis não é arbitrado, mas alimentado pelo modelo, a partir da importância atribuída ao fator. O detalhamento dos passos para se encontrar o peso dos fatores é mostrado na seção 6.2.8, quando o modelo será aplicado.

O termo efetividade está comumente associado à capacidade de se obter os resultados pretendidos (MARINHO e FAÇANHA, 2001). Na definição do dicionário Houaiss, efetividade é a qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem etc.

Conceitualmente, costuma-se distingui-lo de eficácia (capacidade de realizar objetivos) e de eficiência (utilização produtiva de recursos).

Para Batista Júnior (2004), tanto a eficiência quanto a eficácia são caminhos a serem percorridos na busca da efetividade. A efetividade é a manifestação externa à organização daquilo que foi gerado dentro dela, ou seja, é o resultado verdadeiro.

Desta forma, o uso do termo efetividade para nomear a matriz e os índices deve-se ao fato de a sua construção ter sido norteadada pela idéia de que deveria espelhar a contribuição das ações geradas internamente à rede, para a competitividade externa das empresas associadas.

No próximo capítulo será abordada a metodologia da pesquisa.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os capítulos 2 e 3 ocuparam-se dos objetivos e da questão de pesquisa deste estudo. No capítulo 4 foram apresentados os elementos que compõem as bases teóricas da investigação e apresentado o modelo a ser utilizado no trabalho. No presente capítulo, são explicitados os passos metodológicos utilizados para que os objetivos propostos fossem alcançados. Na seção 5.1, é justificada a estratégia de investigação e apresentado o desenho de pesquisa; na seção 5.2 são descritos os procedimentos para coleta e análise dos dados.

### 5.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Gil (2006) define método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Um dos caminhos para se atingir este conhecimento é a pesquisa, a qual pode utilizar-se de diferentes estratégias.

Yin (2005) relaciona o experimento, o levantamento, a análise de arquivos, a pesquisa histórica e o estudo de caso como cinco estratégias de pesquisa possíveis na área das ciências sociais. Cada uma delas pode ser utilizada para três propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório. Para o autor, um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo no contexto em que ocorre, notadamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos.

Esteves (2004) lista uma ampla gama de métodos de pesquisa passíveis de serem utilizados na identificação de Fatores Críticos de Sucesso, tais como: estudos de caso (SUMMER, 1999), entrevistas com grupos (KHANDEWAL e MILLER, 1992), entrevistas estruturadas (ROCKART e VAN BULLEN, 1986), bem como o levantamento bibliográfico (ESTEVES e PASTOR, 2000).

As pesquisas podem ser tipificadas como quantitativas ou qualitativas (MALHOTRA, 2001). A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos. Utiliza-se de um grande número de casos e analisa os dados com base em técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa é útil como ferramenta para investigar a

importância de uma ocorrência. Este tipo de pesquisa estabelece um processo que permite identificar questões-chave a partir de um pequeno número de casos e múltiplas formas de coleta de dados.

Laville e Dionne (1999) conceituam o estudo de caso como sendo uma "estratégia de pesquisa com dados existentes através do qual o pesquisador se concentra sobre um caso, geralmente escolhido por seu caráter considerado típico, a fim de investigá-lo com profundidade". Consideram, também, que muitas vezes um caso é escolhido como objeto de estudo, por ser típico de um conjunto mais amplo, do qual se torna representante. Conforme exposto anteriormente, a Rede Agafarma representa um fenômeno contemporâneo marcante no contexto das redes de cooperação e, segundo notícia reproduzida no *site* da Assembleia Legislativa do RS<sup>6</sup>, serviu de modelo ao programa Redes de Cooperação, instituído pelo Governo do Estado, através do Decreto 42.950, de 17 de março de 2004.

As características do tema focado conduzem o pesquisador para a utilização do método de estudo de caso único, do tipo qualitativo e quantitativo, com componentes de levantamento (*survey*), cujo desenho de pesquisa está representado no diagrama da Figura 9. Os aspectos qualitativos referem-se ao levantamento dos fatores que são determinantes para o sucesso de empresas atuando no comércio varejista de medicamentos. A face quantitativa (estudo estatístico) surge dos procedimentos utilizados nos testes das hipóteses que emergem dos objetivos propostos, nos termos da metodologia desenvolvida no próximo tópico.

Relativamente à investigação proposta, não foram encontradas na literatura iniciativas similares, quais sejam: trabalhos que integrem o conceito de Fatores Críticos de Sucesso e uma adaptação do modelo da Matriz de Slack, para demarcar as alterações de performance em empresas participantes de arranjos associativos. Este fato empresta ao estudo um caráter exploratório.

Na próxima seção é detalhado o método utilizado na coleta, tratamento e análise dos dados, a qual teve como foco a população constituída dos associados da Rede Agafarma.

---

<sup>6</sup> Reprodução de matéria da coluna Panorama Econômico, jornal Correio do Povo, de 02/09/2005.

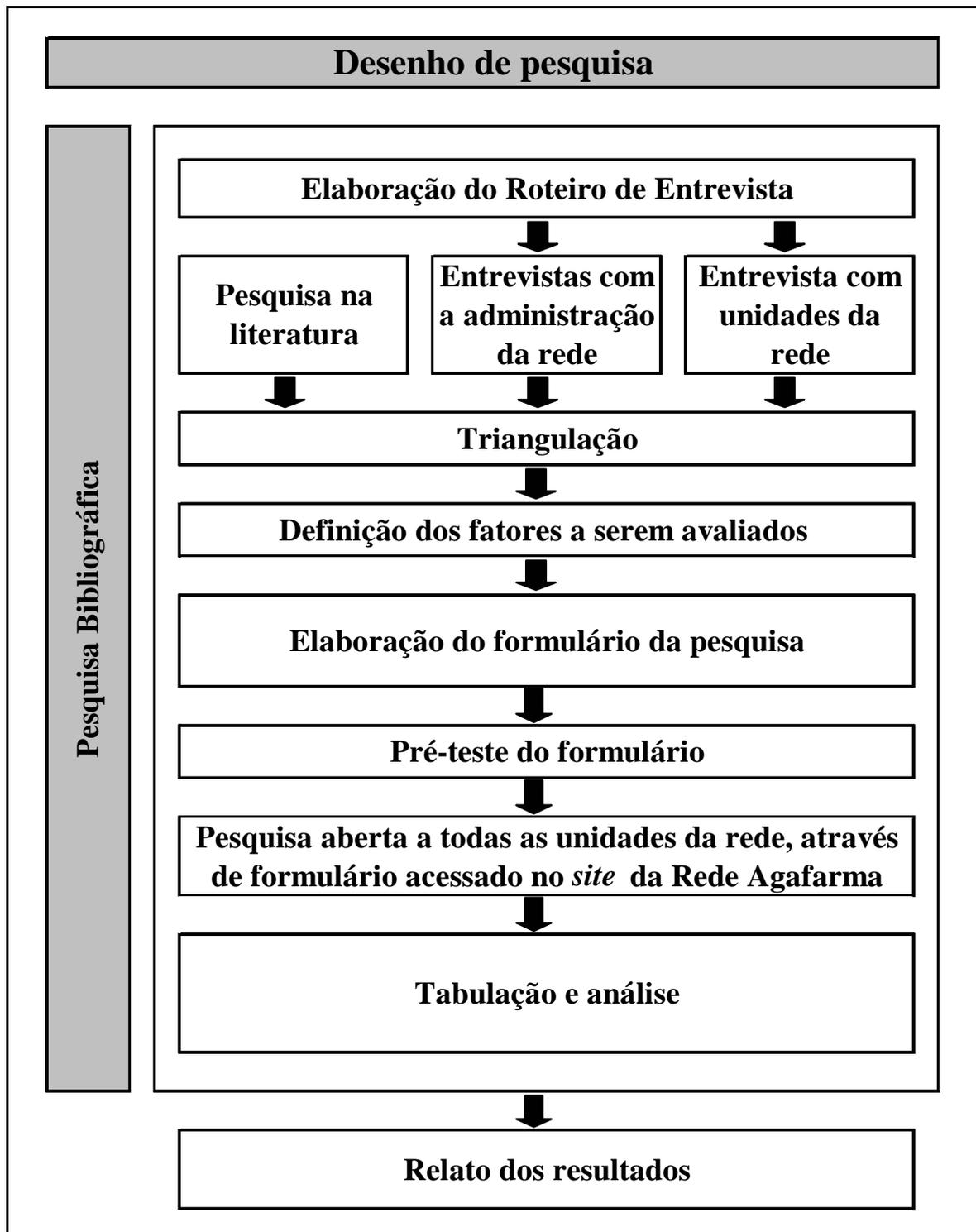


Figura 9 – Desenho de pesquisa  
Fonte: O autor

## 5.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são relatados os procedimentos utilizados na coleta, no tratamento e na análise dos dados coletados.

Conforme referido no Capítulo 2, a unidade de análise do trabalho foi a Rede Agafarma de Farmácias, sobre a qual definiram-se os “limites da coleta e de análise dos dados” (YIN, 2005).

A parte operacional do estudo pode ser dividida em três blocos. No primeiro, abrangendo as fases 1 a 3 do Quadro 11, através de pesquisa na literatura e de entrevistas pessoais, identificaram-se fatores considerados importantes para o sucesso de unidades empresariais que atuam no comércio varejista de produtos farmacêuticos. O segundo bloco compreende as fases 4 a 6 e teve como foco estabelecer uma ordenação dos fatores por ordem de importância atribuída pelos lojistas da Rede Agafarma, bem como levantar dados da percepção dos mesmos sobre o desempenho obtido naqueles fatores, após o ingresso na rede. O último bloco, composto pelas fases 7 e 8, ocupou-se do tratamento estatístico dos dados obtidos e do relato dos resultados observados.

A descrição e os fundamentos teóricos de cada uma das etapas são detalhados nas subseções que seguem.

### 5.2.1 Elaboração do roteiro de entrevistas

Embora fizessem parte da ação preparatória para a investigação principal, as entrevistas representaram elemento importante na obtenção de dados que permitiriam a correta seqüência do trabalho.

Dada a natureza da investigação inicial (fase 2), cuja meta era obter informações sobre a Rede e levantar os fatores considerados importantes para o sucesso de uma farmácia – os quais alimentaram a pesquisa final (fase 6) –, optou-se por realizar entrevistas semi-estruturadas em profundidade.

<b>Fase</b>	<b>Ações</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Objetivo</b>
① Elaboração do Roteiro de Entrevista	Pesquisa bibliográfica e consulta a especialistas. Busca preliminar de fatores	Roteiro de entrevista (Apêndice A)	Instrumentalizar a pesquisa
② Levantamento de fatores relevantes para o negócio farmácias	Pesquisa bibliográfica, entrevistas com sete administradores da rede e com cinco lojistas, proprietários de farmácias há mais de 5 anos	Literatura e Apêndice A	Identificar fatores relevantes para o negócio farmácias
③ Consolidação dos fatores relevantes para o negócio farmácias	Triangulação	Planilha de consolidação dos fatores (Apêndice B)	Definir fatores a serem estudados
④ Elaboração do formulário da pesquisa	Pesquisa bibliográfica, definição dos estratos a serem analisados	Formulário de pesquisa (Apêndice C)	Definir formulário a ser utilizado no estudo
⑤ Validação do formulário de pesquisa	Pré-teste	Aplicação da pesquisa em entrevista pessoal	Obter versão definitiva do formulário de pesquisa
⑥ Aplicação da pesquisa	Abertura da pesquisa para toda a população	Aplicação da pesquisa pelo site da Rede (Apêndice C)	Ranqueamento dos fatores e avaliação da performance antes e após a participação na rede
⑦ Análise dos dados coletados no projeto	Tabulação, análise e ponderação dos dados coletados durante a pesquisa	Minitab e Matriz de Importância-Desempenho adaptada	Obter respostas para a questão de pesquisa
⑧ Relato dos resultados	Elaboração do relatório da pesquisa	Dissertação	Registrar, validar e divulgar o estudo

Quadro 11 – Roteiro para coleta e análise dos dados

Laville e Dionne (1999) conceituam este tipo de entrevista como uma série de perguntas abertas, em uma ordem prevista, que podem ser complementadas pelo entrevistador através de perguntas de esclarecimentos.

Para Cooper e Schindler (2003), uma entrevista pessoal é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente. Há vantagens reais e limitações evidentes na entrevista pessoal, sendo que o seu principal valor está na profundidade das informações e nos detalhes que podem ser obtidos. Ainda segundo eles, a utilização de entrevistas para coleta de dados supera em muito as informações obtidas por telefone ou estudos auto-administrados via interceptação, *surveys* por correspondência ou pesquisa por computador. As diferenças nos papéis de entrevistador e respondente são acentuadas, destacando-se que o entrevistador também tem mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas do que com outro método.

Para Bruyne (1977), ao colocar entrevistador e entrevistado frente-a-frente, a entrevista facilita a obtenção da informação necessária, evitando-se barreiras de comunicação e mecanismos de defesa.

Lakatos (1993) afirma que a entrevista visa obter respostas válidas e informações pertinentes (...). Quando o pesquisador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fossem possíveis.

A técnica de entrevistas pode revelar análises pessoais mais aprofundadas do que os grupos de foco (MALHOTRA, 2001). Outro aspecto considerado pelo autor, diz respeito à livre troca de informações resultante da técnica, fato que pode não ocorrer em grupos de foco, em vista da pressão social para que os componentes se amoldem ao grupo.

Para Cooper e Schindler (2003), usando um mínimo de sugestões e questões de orientação, a entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possíveis em um ambiente sem constrangimentos.

Malhotra (2001) registra que as perguntas não-estruturadas ou abertas são úteis na pesquisa exploratória, porque:

- permitem ao entrevistado expressar atitudes e opiniões gerais que ajudarão o investigador a interpretar suas respostas e perguntas estruturadas;
- têm uma influência tendenciosa sobre a resposta muito menor do que as perguntas estruturadas;
- permitem ao entrevistado expressar quaisquer pontos de vista;

- podem constituir fonte valiosa de informações, através dos comentários e explicações do entrevistado.

A construção do roteiro de entrevistas como instrumento de apoio evidenciou a necessidade de uma preparação prévia do entrevistador, a quem cabia ter uma visão consistente dos assuntos que poderiam ser abordados nas entrevistas, para obter melhores resultados no estudo exploratório. Isto foi buscado através de pesquisa bibliográfica, na qual se levantou itens relevantes na administração de micro, pequenas e médias empresas, pertencentes ou não ao ramo do comércio varejista de medicamentos. Os itens levantados nesta primeira etapa constituíram, juntamente com os citados nas entrevistas da Etapa 2, a base de dados que definiu os fatores componentes do questionário de pesquisa aplicado na Etapa 6.

Também com o intuito de tornar a entrevista mais produtiva, optou-se por utilizar as perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, apresentadas na seção 4.5.2, como âncora no encaminhamento dos assuntos. A escolha deveu-se ao fato de o *BSC* ser uma ferramenta consagrada, contemplando as grandes áreas de preocupação estratégica das empresas. Essa inserção se deu nas questões 5, 6, 7 e 8 do roteiro (Apêndice A). Porém, não se pretendeu incorporar à pesquisa a metodologia ou exigências do modelo, o qual tem por finalidade gerenciar a estratégia de empresas ao longo do tempo.

Como resultado do enfoque pretendido, construiu-se o roteiro de entrevista mostrado no Apêndice A, no qual cuidou-se para contemplar:

- 1) perguntas introdutórias, com o intuito de situar o entrevistado na organização e favorecer o andamento da entrevista (quesitos 1 e 2);
- 2) perguntas genéricas sobre a condução de uma unidade de comércio varejista de produtos farmacêuticos (quesitos 3 e 4);
- 3) perguntas específicas sobre as dimensões gerenciais ‘aprendizado e crescimento’, ‘clientes’, ‘financeira’ e ‘processos internos’, utilizadas como estimuladores da memória dos entrevistados (quesitos 5 a 8);
- 4) uma pergunta que oportunizasse ao entrevistado expor suas opiniões sobre a influência do associativismo na gestão do negócio (quesito 9);
- 5) uma pergunta genérica para permitir a retomada pelo entrevistado de tópicos julgados oportunos ou a introdução de novos tópicos (quesito 10).

O levantamento bibliográfico preliminar de fatores e as entrevistas realizadas são abordados na próxima seção.

## 5.2.2 Levantamento dos fatores relevantes para o negócio farmácias

Conforme referido na revisão bibliográfica, Fatores Críticos de Sucesso são os aspectos relacionados a um negócio que determinam o seu sucesso ou insucesso. Assim, o roteiro de entrevista teve como parte importante da sua preparação o levantamento na bibliografia de aspectos gerenciais, ambientais e mercadológicos relacionados com a atividade empresarial, com foco em micro, pequenas e médias empresas, porte das empresas presentes no quadro de associados da Rede Agafarma.

Registre-se que indicadores quantitativos tais como volume de vendas, faturamento, lucratividade do empreendimento, entre outros, foram considerados como decorrente da obtenção de sucesso no gerenciamento dos fatores inerentes ao ramo, sendo efeito e não causa de sucesso.

A referência inicial do levantamento foi uma publicação da série “Comece Certo”, lançada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Trata-se do número 34, escrito por Matos e Melchor (2004), denominado “Farmácia”. A publicação aborda aspectos do que é “preciso saber e praticar para melhorar as chances de sucesso” de empreendedores que estão iniciando no negócio.

Os itens levantados nessa publicação foram: localização da loja (p. 6); processo de venda (p. 6); relacionamento com fornecedores (p. 6); estratégia para satisfazer e surpreender clientes (p. 6); equipe de funcionários (p. 6); formato de gestão (p. 6); preço de venda (p. 7); volume de vendas (p. 7); mix de produtos (p. 7); política de compras (p. 8); política de estoques (p. 8); acesso a fornecedores (p. 8); condições de pagamento (p. 8); diferenciais oferecidos aos clientes (p. 8); atração de clientes (p. 8); estacionamento para clientes (p. 8); conhecimento técnico do empresário (p. 8); conhecimento técnico dos funcionários (p. 8); política de preços (p. 8); disponibilidade financeira (p. 8); capacidade de investimento (p. 10); disponibilidade de capital de giro (p. 10); recolhimento de impostos e contribuições (p. 11); conhecimentos e domínio dos custos e despesas (p. 13); capacidade de atrair clientes (p. 13) e capacidade de manter clientes (p. 13); habilidade para negociar com os fornecedores (p. 13); gerenciamento de custos fixos e variáveis (p. 13); superação do ponto de equilíbrio; estratégias para atrair clientes (p. 18); capacidade de oferecer comodidade aos clientes (p. 19); bom atendimento (p. 19); interesse em satisfazer os clientes (p. 19); diferenciação (p. 19); confiança e credibilidade (p. 19); higiene da loja (p. 19); exposição adequada dos produtos (p. 19); política de crédito e condições de pagamento (p. 19); existência de serviços adicionais

(p. 19); valorização do cliente (p. 19); capacidade de inovação (p. 19); variedade de produtos (p. 19); conhecimento do mercado (p. 19).

Uma segunda publicação do SEBRAE que trata do assunto é “O que você precisa saber sobre farmácias”, de Luiz e Braga (2006). Nela, foram encontradas referências aos seguintes fatores potencialmente importantes para o sucesso do negócio: conhecer o cliente (p. 5); mix de produtos (p. 5); atendimento (p. 5); localização da loja (p. 6); ambiente da loja (p. 6); equipe de atendimento (p. 6); variedade de produtos (p. 6); especialidade (p. 6); serviços oferecidos (p. 6); política de preços (p. 6); *telemarketing* (p. 7); linha de produtos de higiene, beleza, saúde, bem estar etc (p. 8); exposição adequada dos produtos (p. 10); sinalização e programação visual (p. 12); espaço de circulação dos clientes (p. 13); iluminação e limpeza da loja (p. 23).

Além da consulta a duas publicações voltadas exclusivamente ao negócio farmácia, se investigou em outras obras fatores indicados como relevantes ou causadores de insucesso para empresas de porte médio e pequeno, independentemente do segmento de mercado a que pertencem.

Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968) consideram relevantes como impulsionadores ou causadores de problemas na administração geral das pequenas empresas: desconhecimento da marca pelo mercado (p. 20) (um fator que pode afetar o sucesso de um negócio); inovação e diversificação de produtos (p. 21); problemas com equipamentos, instalações e suprimento de matérias-primas (p. 21 e 22); falta de organização e deficiência de métodos administrativos (p. 22); falta de treinamento dos funcionários (p. 74, 75 e 76);

Morris (1991), cita com fatores relevantes para o sucesso de empresas pequenas: conhecer o próprio produto (p. 20); conseguir atingir o mercado (p. 21 e 22); capacidade de prever as vendas (p. 24 e 40); preço adequado do produto (p. 50); encontrar canais de vendas adequados (p. 53-59); divulgação adequada do produto (p. 61); divulgação da empresa (p. 66); gestão financeira adequada (p. 71); capacidade de gestão (p. 159); gestão contábil adequada (p. 170); gestão tributária adequada (p. 172), gestão de pessoal (p. 177).

Um relatório do SEBRAE-DF (2004) lista treze causas das dificuldades e razões para fechamento de empresas no Brasil: falta de capital de giro; problemas financeiros; localização inadequada, falta de conhecimentos gerenciais; falta de clientes; inadimplência; recessão econômica no país; instalações inadequadas; falta de mão-de-obra qualificada; falta de crédito bancário; problemas com a fiscalização; carga tributária elevada.

Longenecker, Moore e Petty (1997) citam como fatores importantes na administração de pequenas empresas: qualidade do gerenciamento (p. 42); qualidade do serviço (p. 66);

definição da localização do negócio (p. 217); adequação das instalações (p. 225); leiaute (p. 227, 228 e 231); atratividade da loja (p. 228); propaganda (p. 370 e 371); divulgação dos produtos e da marca (p. 371); atitudes e habilidade dos vendedores (p. 447); administração de estoques (p. 494 e 502).

Na seqüência do trabalho foram realizadas as entrevistas programadas, as quais seguiram o roteiro do Apêndice A e visaram complementar a coleta de fatores do ponto de vista dos gestores da Rede e proprietários de lojas. No total, foram gravadas e transcritas 9h 30min e 08s de entrevistas, cujas informações gerais são mostradas na Tabela 4. Todos os entrevistados da Sede eram participantes da Diretoria e, a exceção de um, também donos de loja.

Tabela 4 – Informações sobre as entrevistas realizadas

#	Data	Local	Duração	Tempo de loja
1	23/04/2007	Sede da Rede	21min 32s	27 anos
2	23/04/2007	Sede da Rede	32min 49s	18 anos
3	24/04/2007	Sede da Rede	59min 53s	10 anos
4	24/04/2007	Sede da Rede	52min 14s	–
5	25/04/2007	Sede da Rede	55min 01s	10 anos
6	25/04/2007	Sede da Rede	55min 08s	16 anos
7	08/05/2007	Loja	25min 33s	38 anos
8	09/05/2007	Loja	53min 20s	10 anos
9	11/05/2007	Loja	1h 30min 25s	11 anos
10	11/05/2007	Loja	29min 02s	15 anos
11	15/05/2007	Loja	59min 35s	16 anos
12	22/05/2007	Sede da Rede	35min 36s	14 anos
<b>Total</b>			<b>9h 30min 08s</b>	

Fonte: Pesquisa

A participação dos membros da Diretoria no grupo de entrevistados, foi considerada importante, porque, além de seis deles possuírem a experiência de loja, todos tem uma visão macro do negócio, obtida pela vivência na administração da Rede. O grupo de cinco lojistas foi indicado pela Administração da Rede, seguindo o critério de conveniência, mas atendido o critério de experiência no ramo: o tempo de mercado varia do mínimo de 10 anos até 38 anos. Segundo Malhotra (2001), esta é uma técnica de amostragem válida para pesquisas exploratórias, com foi o caso do levantamento dos fatores deste estudo.

Atendeu-se, assim, o requisito de Yin (2205), sobre a multiplicidade das fontes de evidências para estudos de caso.

As entrevistas, além de fonte de informações sobre o histórico da rede e as vantagens do associativismo referidas na seção 4.6.2, prestaram-se ao levantamento de informações sobre fatores relevantes para o negócio. Observou-se uma confluência para os itens levantados na literatura. Este fato pode ter sido motivado pela consulta às duas publicações do SEBRAE, direcionadas a empreendedores que desejam abrir uma loja no ramo.

Esta etapa não visava medir a importância dos fatores, apenas relacionar todos os julgados de alguma relevância para, posteriormente, incluí-los na *survey*, quando então seriam ranqueados. A reprodução dos trechos das entrevistas seria redundante com o levantamento bibliográfico. Não obstante, nas entrevistas foram agregados dois novos fatores ainda não relacionados:

- a administração do cadastro de clientes voltada para vendas; e
- a possibilidade de acesso a novas tecnologias.

Com relação à utilização das informações cadastrais, reproduzimos uma das manifestações coletadas: “É de suma importância o chamado pós-venda, ou *CRM (Customer Relationship Management)* como chamam hoje em dia. A rede disponibiliza partes ou no total a ferramenta do *CRM*, às vezes até com desconhecimento do associado, porque falta tempo pra ele pesquisar essa ferramenta. Ela possibilita que o lojista agende o medicamento que foi comprado na loja, que agende o endereço, que tenha exatamente isso que eu estou chamando relacionamento com o cliente, através de ferramentas dentro do programa de frente de caixa.”

Um exemplo de citação de acesso a novas tecnologias foi: “Acesso a informações gerenciais, acesso a novas tecnologias. Temos um departamento que só cuida de tecnologia, desenvolvendo programas ou fazendo em conjunto com empresas para entregar para as lojas tecnologias novas.”

O item setor de perfumaria, com uma citação encontrada na literatura, foi referido em mais de uma oportunidade nas entrevistas, das quais reproduzimos um exemplo: “O segredo é ter uma equipe boa de vendas, atender bem o cliente, ter uma circulação boa de pessoas, ter diversificação dentro da loja e ter uma perfumaria. A perfumaria, hoje, representa de 30 a 40% da venda do balcão”.

O mesmo valeu para a questão de existência de tele-entrega: “Eu tenho aqui um trabalho de tele-entrega bem considerável. A minha venda hoje é mais entrega em domicílio do que na loja”.

A agrupamento dos itens levantados é abordada a seguir.

### 5.2.3 Consolidação dos fatores

Uma vez concluído o levantamento de itens, foi realizada a triangulação. Feito o agrupamento por similaridade (ver Apêndice B), resultou um conjunto de 17 fatores. Cada um deles foi identificado por um nome (que expressa o seu significado, utilizando-se expressões correntes no público-alvo da pesquisa) e associado a uma definição, a qual estava disponível para os respondentes do questionário. Neste particular, registre-se que as entrevistas foram muito úteis para a compreensão do jargão do setor.

Ao final do trabalho, chegou-se aos 17 principais fatores identificados para o setor de comércio varejista de produtos farmacêuticos, que são listados abaixo, em ordem alfabética:

- 1) **Acesso a crédito:** Possibilidade de tomar recursos no mercado para capital de giro ou investimento, caso haja necessidade.
- 2) **Acesso a fornecedores:** Facilidade com que o empresário dono de farmácia consegue adquirir os produtos e serviços necessários para a loja.
- 3) **Acesso à mídia (jornais, rádios, propaganda, TV)** : Possibilidade de divulgar a loja ou ofertas de produtos em jornais, revistas, rádios, televisões ou, ainda, ter acesso a outras formas de propaganda que auxiliam na divulgação do negócio e na fixação da marca.
- 4) **Administração adequada de estoques:** Possibilidade de gestão adequada dos estoques, minimizando perdas por vencimento do produto na prateleira ou armazenamento de produtos sem demanda por tempo demais.
- 5) **Administração do cadastro de clientes:** Capacidade de gerenciar o cadastro de clientes, tornando-o ferramenta útil no desenvolvimento do negócio.
- 6) **Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho):** Existência de condições para dispor os produtos de forma a favorecer a venda, bem como oferecer espaços adequados de circulação para os clientes.
- 7) **Capacidade de fidelizar os clientes** : Disponibilidade de ferramentas, não ligadas ao preço dos produtos, que possibilitem a fidelização dos clientes, seja pela prestação de atendimento com qualidade, seja pela agregação de serviços complementares ou diferenciados que signifiquem vantagens ou benefícios para os clientes, auxiliando na sua fidelização.

- 8) **Capacitação dos funcionários:** Existência de equipe de colaboradores com bom conhecimento técnico dos produtos e serviços comercializados pela loja e bem treinados em técnicas de venda.
- 9) **Capacitação gerencial:** Existência de recursos humanos bem treinados na área de gestão do negócio, seja o proprietário da loja, sejam pessoas contratadas no mercado.
- 10) **Gestão tributária adequada:** Capacidade de gerenciar os tributos incidentes sobre a atividade, evitando o desembolso de valores compensáveis ou dedutíveis.
- 11) **Localização da loja:** Posição geográfica da loja, considerando densidade populacional do bairro, potencial do mercado local e trânsito de pessoas nas imediações.
- 12) **Mix de produtos:** Capacidade de oferecer uma grande variedade de produtos.
- 13) **Política de preços competitiva:** Possibilidade de oferecer preços competitivos, a partir de condições obtidas na compra das mercadorias, seja no prazo de pagamento ao fornecedor, no custo das mercadorias ou em bônus obtidos na aquisição das mercadorias.
- 14) **Possibilidade de acesso a novas tecnologias:** Existência de canais de acesso a novas máquinas, equipamentos e sistemas de informações que auxiliem a gestão do negócio.
- 15) **Seção de perfumaria variada:** Possibilidade de oferecer linha completa de produtos de perfumaria (xampus, cremes, perfumes, desodorantes e demais produtos da linha).
- 16) **Serviço de tele-entrega:** Existência do serviço de entrega a domicílio.
- 17) **Visibilidade da loja:** Existência de elementos de fachada que marquem presença e atraiam pessoas para a loja.<sup>1</sup> Acesso a crédito.

O Apêndice C contém os fatores com suas respectivas definições, bem como o grupamento de onde se coletou a indicação.

Essa relação compôs o questionário de pesquisa submetido aos associados na fase quantitativa da pesquisa (fase 6), assunto da próxima seção.

### 5.2.4 Elaboração do questionário de pesquisa

Laville e Dionne (1999), definem pesquisa de opinião como sendo uma estratégia de pesquisa que visa conhecer as opiniões, as intenções e até os comportamentos de uma população freqüentemente muito grande. Com este objetivo, utiliza-se um conjunto de questões que são propostas a uma amostra de uma população, tendo os interrogados que escolher dentre respostas previamente determinadas. As informações obtidas podem ser tratadas com o auxílio de instrumentos estatísticos.

Cooper e Schindler (2003) referem três formas principais de abordagens de comunicação, para a coleta de dados em pesquisas na área de Administração: entrevista pessoal, entrevista telefônica e *surveys* auto-administradas. Uma comparação entre as três alternativas é oferecida pelos autores e reproduzida no Quadro 12.

Malhotra (2001) referenda as alternativas, listando quatro formas para a apresentação dos questionários: entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas. As perguntas podem ser feitas verbalmente, por escrito ou via computador, sendo o retorno obtido por qualquer uma das três formas de comunicação.

Cooper e Schindler (2003) reforçam a validade do método ao registrar que o questionamento é mais eficiente e econômico do que a observação. Algumas perguntas bem escolhidas podem gerar informações que exigiriam maior tempo e esforço caso se buscasse obtê-las através da observação. Observam, porém, como principal ponto fraco da técnica que a qualidade e a quantidade de informações obtidas dependem muito da capacidade e da disposição dos respondentes em cooperar. As entrevistas eletrônicas mais usuais são as feitas através de *e-mail* ou pela Internet. Na modalidade pela Internet, os entrevistados tanto podem ser recrutados como convidados a participar quando acessam o *Web site* onde a *survey* está hospedada (MALHOTRA, 2001).

Considerando-se os recursos de informática disponíveis na Rede, optou-se por realizar a fase 6 (*survey* auto-administrada) através de pesquisa pela Internet.

	<b>Entrevista pessoal</b>	<b>Entrevista telefônica</b>	<b>Surveys auto-administradas</b>
Descrição	As pessoas selecionadas para fazer parte de uma amostra são entrevistadas pessoalmente por um entrevistador treinado.	As pessoas selecionadas para fazer parte de uma amostra são entrevistadas por telefone por um entrevistador treinado.	Os questionários são: (a) enviados por correio, por fax ou por courier para serem auto-administrados – com mecanismo de retorno geralmente incluso;  (b) enviados por computador via intranet, Internet e serviços on-line – o computador armazena/envia instrumentos completos automaticamente;  (c) pessoas interceptadas/estudadas via papel ou instrumento computadorizado em um local central – sem assistência do entrevistador
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa cooperação dos respondentes.</li> <li>• Entrevistador pode responder perguntas sobre a pesquisa, usar questões de acompanhamento e reunir informações através da observação.</li> <li>• Auxílios visuais especiais e mecanismos de pontuação podem ser usados.</li> <li>• Podem-se alcançar respondentes analfabetos ou semi-analfabetos.</li> <li>• O entrevistador pode pré-filtrar o respondente para assegurar-se que ele se encaixa no perfil da população.</li> <li>• EPAC – entrevista pessoal assistida por computador: as respostas podem ser digitadas em um microcomputador portátil para reduzir erros e custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo mais baixo do que a entrevista pessoal.</li> <li>• Cobertura geográfica ampliada, sem aumentos significativos dos custos.</li> <li>• Usa menos entrevistadores, porém mais capacitados.</li> <li>• Reduz a influência do entrevistador.</li> <li>• Tempo de finalização mais rápido.</li> <li>• Melhor acesso a respondentes difíceis de encontrar através de visitas repetidas.</li> <li>• EPAC – entrevista telefônica assistida por computador: as respostas podem ser digitadas em um arquivo de computador para reduzir erros e custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma (p. ex: presidentes de empresas).</li> <li>• Podem ser usados incentivos para aumentar o índice de respostas.</li> <li>• Normalmente, a opção de menor custo.</li> <li>• Maior cobertura geográfica, sem aumento nos custos (a).</li> <li>• Exige poucos funcionários (a).</li> <li>• Percebida como mais anônima (a).</li> <li>• O respondente tem tempo de pensar sobre a pergunta (a).</li> <li>• Podem ser usados instrumentos mais complexos (b).</li> <li>• Acesso rápido às pessoas que sabem lidar com computador.</li> <li>•</li> </ul>

	Entrevista pessoal	Entrevista telefônica	Surveys auto-administradas
Vantagens (cont.)			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados rápida (b, c).</li> <li>• Os respondentes que não podem ser alcançados por telefone (voz), podem tornar-se acessíveis (b, c).</li> <li>• A estrutura da amostragem lista locais viáveis, e não respondentes potenciais (b, c).</li> <li>• Podem ser usados auxílios visuais (b, c).</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos custos.</li> <li>• Necessidade de entrevistadores altamente treinados.</li> <li>• Períodos maiores gastos na coleta de dados de campo.</li> <li>• Pode ter ampla dispersão geográfica.</li> <li>• Trabalho de acompanhamento intensivo.</li> <li>• Nem todos os respondentes estão disponíveis ou acessíveis.</li> <li>• Alguns respondentes não admitem falar com estranhos em suas casas.</li> <li>• Alguns bairros são difíceis de visitar.</li> <li>• As perguntas podem ser alteradas ou o respondente pode ser influenciado pelo entrevistador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de respostas é mais baixo do que na entrevista pessoal.</li> <li>• Custos mais altos se for entrevistar amostra geograficamente dispersa.</li> <li>• Duração da entrevista deve ser limitada.</li> <li>• Muitos números de telefones não estão na lista ou não funcionam, tornando as listas telefônicas não-confiáveis.</li> <li>• Alguns grupos visados não estão disponíveis por telefone.</li> <li>• As respostas podem ser menos completas.</li> <li>• Não podem ser usadas ilustrações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo índice de respostas em alguns modos.</li> <li>• Não é possível a intervenção do entrevistador para comprovação ou explicação (a).</li> <li>• Não pode ser longo ou complexo (a).</li> <li>• São necessárias listas de endereçamento acuradas (a).</li> <li>• Normalmente os respondentes que devolvem as surveys representam os extremos da população – respostas distorcidas (a).</li> <li>• Ansiedade entre alguns respondentes (b).</li> <li>• Instruções no <i>software</i> para prosseguir através do instrumento (b).</li> <li>• Segurança computadorizada (b).</li> <li>• Necessidade de ambiente com pouca distração para responder ao questionário (c).</li> </ul>

Quadro 12 – Comparação das abordagens de comunicação  
 Fonte: Cooper e Schindler (2003, p. 261)

O questionário foi estruturado, respeitando-se os princípios do *Total Design Method* (TDM), propostos por Don Dillman e reproduzidos por Cooper e Schindler (2003, p. 262):

- redigir *surveys* que sejam fáceis de ler;
- apresentar instruções claras para resposta;
- personalizar todas as comunicações com o respondente;
- fornecer informações sobre a pesquisa em uma carta de cobertura ou em uma notificação antecipada;
- estabelecer contatos de acompanhamento, por carta ou por telefone, para encorajar a resposta.

O instrumento foi construído com a utilização de *Hypertext Markup Language* (HTML) e recursos de programação em *Java script*, sendo composto por três “Etapas”. O Apêndice D mostra um exemplar completo do questionário.

O instrumento de levantamento de dados precisava contemplar três momentos:

- 1) coleta de informações sobre a loja, conforme explicado no próximo parágrafo;
- 2) ranqueamento dos 17 fatores levantados nas fases 2 e 3 do estudo; e
- 3) levantamento das percepções sobre o desempenho da loja nos 17 fatores, após o ingresso na Rede.

Na Etapa 1 de 3 do questionário de pesquisa, através de três perguntas de escolha simples, definiu-se as estratificações da amostra, passo necessário para contemplar o item (c) dos Objetivos Específicos. Assim, obtiveram-se dados para classificar os associados em três grupos:

- G1– tempo de Rede (mais de dois anos ou menos de dois anos);
- G2 – distância da Sede (mais de 30 km ou menos de 30 km); e
- G3 – experiência no ramo, anterior ao ingresso na Rede.

Na Etapa 2 de 3, foram apresentados os 17 fatores investigados, acompanhados de um texto explicativo. Utilizou-se a técnica de Escalonamento por Ordem de Posto (MALHOTRA, 2001) – também chamada de Escala de Ranqueamento (COOPER e SCHINDLER, 2003) –, na qual são apresentados simultaneamente vários objetos aos entrevistados, que devem ordená-los ou atribuir-lhes postos de acordo com um critério estabelecido.

A apresentação prévia teve como objetivo familiarizar o respondente com o foco da pesquisa, evitando-se o ingresso na tabela de respostas da etapa sem nenhum conhecimento sobre o contexto do estudo. Na seqüência, os respondentes foram convidados a atribuir grau de importância a cada um dos fatores, de tal forma que o fator julgado mais importante

deveria receber o grau 1; o segundo em importância seria marcado com grau 2 e assim sucessivamente, até o entendido como menos importante, ao qual corresponderia o grau 17.

Os dezessete campos da coluna “Grau de Importância” foram programados para refutar a conclusão da pesquisa e o envio do questionário se:

- houvesse repetição no grau atribuído a dois ou mais fatores (cada ordinal de 1 a 17 poderia ser atribuído a apenas um dos fatores, sem repetição);
- existissem campos não preenchidos.

Desta forma, estabeleceu-se um controle sobre a qualidade das respostas recebidas, relativamente ao correto preenchimento do questionário.

Nesta etapa, colocou-se também um auxílio aos respondentes, com o intuito de evitar a necessidade de retornar ao texto inicial do módulo, caso sentissem necessidade de rever a definição do fator ao qual estavam atribuindo grau de importância. A ajuda foi na forma de um texto acessível ao descansar a ponteira do *mouse* sobre os ícones , localizados ao lado do nome de cada fator.

Laville e Dionne (1999) pontuam como uma forma possível de levantamento de dados a proposição de enunciados, acompanhados de uma escala, que permita ao respondente precisar seu grau de concordância com o enunciado.

Cooper e Schindler (2003) apontam as escalas numéricas com âncoras verbais nos extremos como apropriadas para a obtenção tanto de medidas absolutas de importância, como medidas relativas (ranqueamento) de itens avaliados.

Na terceira etapa do questionário de pesquisa (Etapa 3 de 3), foi utilizada uma escala numérica de 1 a 7, na qual os proprietários de farmácias deveriam situar a percepção sobre o efeito da participação na Rede no desempenho das suas lojas, para cada um dos dezessete fatores pesquisados, observando o seguinte critério: a escolha da posição 1 indicava uma posição atual “Muito pior” comparativamente à anterior ao ingresso na Rede; a opção pelo ordinal 7 indicava uma posição atual “Muito melhor” da percebida anteriormente ao ingresso na Rede. O ponto central da escala, representado pelo número 4, apontava uma posição de indiferença ou igualdade na percepção do desempenho nos dois momentos (antes e após o ingresso na Rede).

Como na Etapa 2, o questionário foi programado nesta etapa para permitir acesso apenas aos respondentes que haviam marcado a opção indicativa de existência de histórico no ramo de farmácias anteriormente ao ingresso na Rede (quesito 3 da Etapa 1), uma vez que, em caso contrário, não havia elemento de comparação.

Ao final do questionário o formulário HTML oferecia um botão envio, que era aceito pelo servidor da Rede Agafarma, desde que não houvesse falhas no preenchimento, representadas por campos em branco, graus de importância repetidos ou itens de escolha simples sem resposta. Quando aceitos pelo servidor, os questionários eram enviados diretamente para o endereço eletrônico do pesquisador.

Antes da sua aplicação final, o questionário foi submetido a um pré-teste, cujo relato é apresentado na seção seguinte.

### 5.2.5 Validação do questionário de pesquisa

Visando identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA, 2001), uma primeira versão do questionário de pesquisa (Apêndice D) foi submetida a pré-teste, que consistiu na sua aplicação pelo pesquisador, pessoalmente, em cinco lojas da Rede, localizadas em Porto Alegre. Com isso, se pode observar as reações e atitudes dos entrevistados. As observações levaram a mudança no Quesito 1, relativo ao tempo de Rede (de 3 para 2 anos), uma vez que alguns respondentes entenderam ser 2 anos tempo suficiente para o associado obter todos os benefícios advindos da adesão à Rede.

**1. Sou associado da Rede Agafarma:**

- Há menos de 2 ( 3 ) anos
- Há mais de 2 ( 3 ) anos

Do mesmo modo, foram alteradas as ordens das respostas aos quesitos 1 e 2 da primeira etapa (tempo de rede e distância da Sede), invertendo-se as expressões “menos” e “mais” por favorecer o entendimento da questão pelos respondentes.

**1. Sou associado da Rede Agafarma:**

- Há menos ( ~~mais~~ ) de 2 anos
- Há mais ( ~~menos~~ ) de 2 anos

**2. Minha loja está localizada**

- Há menos ( ~~mais~~ ) de 30 quilômetros de Porto Alegre
- Há mais ( ~~menos~~ ) de 30 quilômetros de Porto Alegre

Também no pré-teste optou-se por oferecer a apresentação prévia dos 17 fatores e suas definições, antes de solicitar aos respondentes a sua hierarquização no questionário. Isso

ocorreu pela percepção de que um contato anterior com os fatores serviria como preparação para o preenchimento da tabela de ranqueamento, reduzindo a chance de que a hierarquização fosse iniciada sem conhecimento panorâmico dos fatores envolvidos.

Foi ainda nessa fase que se decidiu colocar um indicativo do tamanho da pesquisa no cabeçalho de cada etapa (Etapa n de N), para oferecer aos respondentes uma noção da extensão da tarefa que se estava solicitando a eles, conforme exemplo abaixo.

### Etapa 1 de 3 Informações Gerais

Durante o pré-teste observou-se a ocorrência de repetição das sugestões de mudanças, a partir da terceira aplicação. Os dados coletados no pré-teste não foram computados no trabalho final, sendo permitido aos cinco respondentes participar da *survey*.

Concluído o teste piloto, o questionário foi considerado pronto para ser utilizado na coleta de dados de campo.

#### 5.2.6 Aplicação da pesquisa

A Rede Agafarma possuía 308 lojas associadas no período da pesquisa (27 de junho a 09 de julho de 2007). Deste total, 32 unidades eram filiais. Como a pesquisa se destinava a coletar a opinião dos empresários, para fins de estatística a população do estudo foi fixada em 276 associados.

As unidades estão localizadas em 141 municípios do Rio Grande do Sul, cobrindo todas as regiões do estado. Em vista dessa dispersão e considerando o objetivo de coletar a opinião da maior quantidade possível de associados como forma de se obter uma amostra representativa da população, elegeu-se a *survey* auto-administrada pela Internet como o método mais adequado para atingir o público-alvo, conforme justificado na seção 5.2.4.

A pesquisa foi inserida no portal da Agafarma na Internet, através do qual a Administração se comunica com as unidades associados. Trata-se de uma forma de comunicação recente da Associação, que vem sendo incrementada gradualmente. Esse canal foi disponibilizado ao pesquisador, fato que deu ao levantamento um caráter institucional e trouxe importantes benefícios à segunda fase de coleta de dados, dentre as quais pode-se destacar:

- permitiu atingir toda a área geográfica do estado;
- disponibilizou a todos os associados o acesso à pesquisa;
- reduziu a zero os erros de endereçamento, uma vez que não houve remessa de questionário por correio ou e-mail;
- reduziu os custos do levantamento de dados;
- estimulou a cooperação dos respondentes;
- permitiu a redução do tempo de coleta de dados.

Ao acessar o portal da rede, com sua chave e senha, o proprietário recebia um convite para responder a pesquisa, na forma de um *pop-up*, com uma mensagem do Presidente da Agafarma (vide Apêndice D). O convite era renovado toda vez que o usuário realizava o *login*, enquanto a pesquisa não fosse respondida. Concluída a resposta e verificada a consistência do preenchimento, conforme explicitado na seção 5.2.4, um *mail* com a íntegra do questionário era enviado ao pesquisador.

A pesquisa ficou disponível durante treze dias, no período de 27 de junho a 09 de julho de 2007, com a frequência de respostas mostrada na Tabela 5.

Tabela 5 – Histórico do levantamento de dados

#	Data	Dia da semana	Utilizadas	Descartadas	Totais
1	27-jun-07	Quarta-feira	3		3
2	28-jun-07	Quinta-feira	9	1	10
3	29-jun-07	Sexta-feira	8		8
4	30-jun-07	Sábado	1		1
5	01-jul-07	Domingo	1		1
6	02-jul-07	Segunda-feira	16		16
7	03-jul-07	Terça-feira	29	2	31
8	04-jul-07	Quarta-feira	18	1	19
9	05-jul-07	Quinta-feira	19		19
10	06-jul-07	Sexta-feira	11		11
11	07-jul-07	Sábado	2		2
12	08-jul-07	Domingo	2		2
13	09-jul-07	Segunda-feira	10	1	11
<b>Respostas totais</b>			<b>129</b>	<b>5</b>	<b>134</b>
<b>Percentual da população</b>			<b>46,7%</b>	<b>1,8%</b>	<b>48,6%</b>

Fonte: Pesquisa

Malhotra (2001) refere que as *surveys* por Internet apresentam os mais baixos índices de respostas, inferiores portanto às pesquisas por *e-mail* e por correio, sendo que o normal

nesta última modalidade é um retorno inferior a 15%. Assim, a obtenção de 134 respostas foi considerada muito satisfatória, por representar 48,6% da população-alvo, constituída pelo potencial de 276 respondentes. A quantidade de sucessos classifica o levantamento na classe de grandes amostras, de acordo com os parâmetros apresentados na seção 5.2.7.

O sucesso na obtenção dos dados pode ser atribuído ao caráter oficial da pesquisa (com o comprometimento da Administração da Rede) e às ações de estímulo, levadas a efeito através de telefonemas da Sede para os associados. A conformidade das respostas foi testada por amostragem, através de contatos do pesquisador com o respondente, em até dez minutos após o recebimento do questionário.

Cinco questionários foram descartados, por conterem respostas com prováveis inconsistências (indicativas de falta de comprometimento com a seriedade da pesquisa) no preenchimento da Etapa 2 do questionário (ranqueamento dos fatores). As respostas eliminadas são listadas abaixo.

- 1) Dados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.
- 2) Dados: 13, 14, 15, 16, 17, 12, 11, 10, 9, 6, 7, 8, 4, 5, 3, 1, 2.
- 3) Dados: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 16.
- 4) Dados: 6, 7, 8, 2, 3, 4, 1, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.
- 5) Dados: 17, 16, 15, 14, 13, 12, 11, 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1.

Para Malhotra (2001), a eliminação de entrevistas insatisfatórias é justificável quando, entre outros motivos, (1) a proporção de respondentes insatisfatórios é pequena (inferior a 10%); e (2) o tamanho da amostra é grande.

A análise da amostra para ‘tempo de rede’, aponta uma aproximação bastante razoável para a população, conforme se observa na Tabela 6. Existem 58 associados (21,0%) que aderiram à Rede há menos de dois anos e 218 (79,0%) que pertencem à Rede há mais de dois anos. Na amostra, a proporção situou-se em 21 (16,3%) com menos de dois anos e 108 (83,7%) com mais de dois anos de Rede.

Tabela 6 – Estrato “Tempo de rede”: População x Amostra.

Perfil	População		Amostra	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Menos de 2 anos	58	21,0%	21	16,3%
Mais de 2 anos	218	79,0%	108	83,7%
<b>Totais</b>	<b>276</b>	<b>100,0%</b>	<b>129</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa

Da mesma maneira, o percentual para ‘distância da sede’, cujos números são mostrados na Tabela 7, situaram-se próximas ao observado na população. Existem 97 lojas na Rede (35,1%) localizadas há menos de trinta quilômetros de Porto Alegre e 179 (64,9%) situadas há mais de trinta quilômetros da capital do estado. Na amostra, os números equivalem, respectivamente, a 47 (36,4%) e 82 (63,6%).

Tabela 7 – Estrato “Distância da Sede”: População x Amostra.

Perfil	População		Amostra	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Menos de 30 km	97	35,1%	47	36,4%
Mais de 30 km	179	64,9%	82	63,6%
<b>Totais</b>	<b>276</b>	<b>100,0%</b>	<b>129</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa

A proximidade observada reforça a qualidade das conclusões obtidas nos testes estatísticos realizados.

Para o último estrato amostral proposto no estudo, relativo a empresários com e sem experiência no ramo anterior ao ingresso na Rede, não existem dados relativos à população. Na amostra, 88 respondentes indicaram serem proprietários de farmácias previamente ao ingresso na Agafarma (68,2%), enquanto 41 (31,8%) não possuíam experiência anterior. Ou seja, iniciaram como empresários do ramo concomitantemente com o ingresso da loja na Associação ou adquiriram de terceiros uma loja já associada, conforme Tabela 8. **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**

Tabela 8 – Distribuição do estrato “Experiência anterior”, na amostra.

Perfil	População		Amostra	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Sim	nd	-	88	68,2%
Não	nd	-	41	31,8%
<b>Totais</b>	<b>nd</b>	<b>-</b>	<b>129</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa

A próxima seção se ocupa da metodologia utilizada na análise dos dados.

### 5.2.7 Metodologia de análise dos dados

Um aspecto importante em pesquisas de caráter científico é que o significado de dados coletados é comumente definido através de testes de hipóteses. Outro aspecto relevante diz respeito à escolha da prova estatística adequada.

Para Siegel (1977), existem quatro fatores principais a serem considerados:

- a) o poder da prova, representado pela probabilidade de rejeitar a hipótese de nulidade, quando ela é, de fato, falsa;
- b) a maneira como se deu a extração da amostra;
- c) a natureza da população com a qual se está trabalhando; e
- d) o tipo de mensuração ou escala empregada nas definições operacionais das variáveis envolvidas.

A literatura refere quatro níveis de escalas de mensuração, de acordo com características que lhe são próprias:

- Escala nominal ou classificadora: quando número ou outros símbolos são usados para identificar os grupos a que vários elementos pertencem. Um exemplo são os grupos sanguíneos, identificados pelas letras A, B, AB e O;
- Escala ordinal ou escala por postos: é utilizada quando elementos de uma categoria de uma dada escala não sejam diferentes apenas dos elementos de outra categoria da mesma escala, mas possuem certas relações entre si mesmos. Relações típicas entre classes são, por exemplo: mais alto, mais difícil, mais rico, etc. Se a relação de ordenação vale para todos os pares de classes, dando origem a uma ordenação completa por postos, então temos uma escala ordinal;
- Escala intervalar: quando a escala tem todas as características de uma escala ordinal e, além disso, as distâncias entre dois números quaisquer da escala são conhecidas, a mensuração possui as características de uma escala intervalar. Em uma escala desse tipo, o ponto zero e a unidade de medida são arbitrários. Exemplos típicos deste tipo são as escalas que medem temperaturas, com a centígrada e a Fahrenheit;
- Escala de razões: possui todas as características de uma escala de intervalos e, adicionalmente, tem um verdadeiro ponto zero como origem. Em uma escala de razões, a razão de dois pontos quaisquer da escala independe da unidade de

mensuração. O peso de um objeto é medido em uma escala de razão. A escala de gramas tem um verdadeiro ponto zero. Além disso, as razões entre os pesos de dois objetos medidos em gramas e em libras serão iguais.

Cada prova estatística tem associada a si um modelo e as condições de mensuração, que a tornam válida. Assim, as provas de maior poder são aquelas construídas sobre suposições mais fortes.

Existem duas grandes famílias de técnicas estatísticas:

- Técnicas univariadas: aplicadas quando há uma única medida de cada elemento na amostra, ou quando havendo mais de uma medida, se deseja estudar cada variável de forma isolada;
- Técnica multivariada: utilizadas para a análise de dados quando se tem duas ou mais medidas de cada elemento e se deseja analisá-las simultaneamente.

Uma técnica muito utilizada em estudos acadêmicos que tratam com dados métricos é o teste que utiliza a *distribuição t*, também conhecido como *distribuição de Student t*, criada por W. S. Gossett, no princípio do século XX. Similar à distribuição normal, apresenta como principal diferença uma maior área de cauda, significando que, para um dado nível de confiança, o valor de “t” será um pouco maior do que o correspondente valor “z” da distribuição normal. Isso faz do modelo de Gossett uma poderosa prova paramétrica, desde que satisfeitas, pelo menos, as seguintes condições (SIEGEL, 1977):

- a) as observações devem ser independentes;
- b) as observações devem ser extraídas de populações com distribuição normal;
- c) as populações devem ter a mesma variância (ou em casos especiais, deve haver uma relação conhecida entre elas);
- d) as variáveis em jogo devem ser medidas pelo menos em escala intervalar, de modo que seus valores possuam propriedades numéricas (admitam operações aritméticas);
- e) as médias dessas populações normais e homocedásticas (mesmas variâncias) devem ser combinações lineares de efeitos devidos a colunas ou linhas. Ou seja, os efeitos devem ser aditivos.

A certeza da satisfação das condições referidas acima permite que se opte pela *prova “t”* como escolha definitiva para a realização do teste de hipóteses (SIEGEL, 1977).

Importante ressaltar a condição (d), na qual se refere a exigência de que os valores analisados resultem de mensurações efetuadas pelo menos ao nível de uma escala de intervalos (LEVIN e FOX, 2004; SIEGEL, 1977; STEVENSON, 1981; WONNACOTT e WONNACOTT, 1981).

Contudo, as variáveis estudadas nesta pesquisa são de outra natureza. Ambos levantamentos levados a efeito neste estudo (a escala de hierarquia dos fatores e a escala de percepção de mudança de desempenho das lojas) tratam com variáveis ordinais, as quais demandam outros tipos de instrumentos de análise, distintos do *teste de Student*, para serem corretamente interpretadas.

Quando processos aritméticos são usados em conjuntos de valores que não são propriamente numéricos, originam-se distorções nos dados, que lançam dúvida quanto à validade das conclusões (SIEGEL, 1977).

Assim, a opção estatisticamente correta para se realizar inferências estatísticas com o tipo de dado coletado neste estudo são os modelos não-paramétricos, os quais supõem as variáveis medidas em uma escala nominal ou ordinal (MALHOTRA, 2001). Cooper e Schindler (2003) reforçam serem os testes não-paramétricos os únicos tecnicamente corretos nas provas com dados ordinais.

Uma prova estatística não-paramétrica é uma prova cujo modelo não especifica condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra (SIEGEL, 1977). Testes não-paramétricos, ou testes livres de distribuição, não exigem igualdade de variâncias e normalidades das populações (STEVENSON, 1981).

Siegel (1977) lista como algumas das vantagens das provas estatísticas não-paramétricas:

- As afirmações probabilísticas decorrentes da maior parte delas são probabilidades exatas (salvo no caso de grandes amostras, em que dispomos de aproximações excelentes), independentemente da forma da distribuição da população da qual se extraiu a amostra aleatória.
- Quando se utilizam tamanhos de amostras pequenos, como por exemplo  $N = 6$ , não existe alternativa para o emprego de uma prova não-paramétrica, a menos que conheçamos exatamente a natureza da distribuição da população.
- Há provas estatísticas não-paramétricas adequadas para o tratamento de amostras constituídas de observações de várias populações diferentes. Nenhuma das provas paramétricas permite tratar dados em tais condições, a não ser que se assumam suposições irreais.
- As provas estatísticas não-paramétricas prestam-se não só ao tratamento de dados apresentados por postos, como também àqueles cujos escores aparentemente numéricos têm, na realidade, a força de postos.

A principal objeção aos métodos não-paramétricos refere-se ao fato de que, se todas as suposições associadas ao modelo estatístico paramétrico são satisfeitas pelos dados e se as mensurações têm o nível requerido, o emprego de uma prova não-paramétrica representa um desperdício de dados.

Segundo Siegel (1977), a decisão objetiva sobre a validade de uma suposição envolve, usualmente, seis passos:

- a) definição da hipótese de nulidade ( $H_0$ ), a qual significa a inexistência de diferenças entre os grupos de dados que estão sendo testados. Se esta hipótese é rejeitada, se aceita a hipótese alternativa  $H_1$ , desde que a sua aceitação seja uma decorrência lógica da rejeição da hipótese de nulidade;
- b) escolha de uma prova estatística para provar  $H_0$ ;
- c) especificação de um nível de significância  $\alpha$  e um tamanho de amostra ( $N$ );
- d) determinação (ou supor determinada) da distribuição amostral da prova estatística sob a hipótese de nulidade;
- e) definição da região de rejeição, com base nos passos (b), (c) e (d);
- f) cálculo do valor da prova estatística, utilizando os dados obtidos. Se a probabilidade associada à ocorrência (quando a hipótese de nulidade –  $H_0$  – é verdadeira) do valor obtido em uma prova estatística é igual a ou menor do que  $\alpha$ , rejeitamos  $H_0$  e aceitamos  $H_1$ , ao nível de significância escolhido.

Relativamente ao item (c) acima, todos os testes realizados tiveram como pressuposto um nível de significância  $\alpha = 0,05$ , indicando um intervalo de confiança de 95%.

A definição do tamanho da amostra ( $N$ ) se sujeita à natureza das variáveis envolvidas. Conforme exposto anteriormente, variáveis qualitativas e, adicionalmente, quantitativas de caráter ordinal implicam na utilização de testes não-paramétricos, para os quais não existem regras determinantes do tamanho da amostra. Callegari-Jacques (2003), Cooper e Schindler (2003), Daniel (1978), Malhotra (2001) e Siegel (1977) consideram grandes amostras aquelas constituídas por  $N$  a partir de um mínimo de 20 até um máximo de 35 elementos. Stevenson (1981) refere  $N \geq 40$  para caracterizar uma amostra de tamanho grande.

As características da população serão tanto mais representadas na amostra quanto maior for o tamanho da amostra. Assim, considerou-se como satisfatória a análise que oferecesse ao teste um conjunto maior ou igual a 40 elementos de prova, número alcançado em todas as análises efetuadas.

Visando favorecer a contextualização dos testes realizados e dos resultados obtidos, o detalhamento de cada um dos outros cinco passos acima será feito no Capítulo 6, como preâmbulo da apresentação dos resultados. Desta forma, espera-se poder situar de forma mais clara o leitor a respeito do significado dos dados coletados, da sua natureza, dos condicionantes do estudo e das características dos testes escolhidos.

Cabe no entanto citar, preliminarmente, que, além de análises descritivas das amostras, foram utilizadas três testes estatísticos, colocando à prova as hipóteses do estudo:

- 1) prova de Wilcoxon para amostras pareadas;
- 2) prova de Mann-Whitney para amostras independentes; e
- 3) prova *One-way* ANOVA.

Os testes foram feitos com a utilização do pacote estatístico Minitab, versão 15.1.0.0 – *Service Pack 2 Build*, para *Windows XP Professional*. O conjunto completo dos 106 testes realizados e relatórios descritivos da amostra compõe os Apêndices E até I.

A última fase do trabalho tratou de verificar a relevância das alterações de performance observadas no estudo, tendo como ferramenta a Matriz de Efetividade de Redes, já descrita anteriormente. Estabelecido o ranqueamento dos dezessete fatores – que os classificou em Fatores Críticos de Sucesso, Fatores de Nível 2 e Fatores de Nível 3 (conforme descrito na seção 4.7 e exposto na seção 6.1) – alimentou-se Matriz de Efetividade da Rede, nos termos do modelo proposto.

Cada um dos dezessete fatores ocupou uma posição no eixo “Importância” da matriz, definida pela posição obtida no ranqueamento. A partir disso, identificou-se a amplitude das mudanças percebidas no desempenho das empresas após o ingresso na Associação. O ponto de referência para a análise é a cota 4, correspondente ao ponto de igualdade entre os desempenhos anteriores e posteriores ao ingresso na Rede, por ser o ponto mediano da escala de avaliação utilizada.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da investigação, compostos dos testes de hipóteses realizados e analisados os resultados observados.

Para utilização na pesquisa de campo, os fatores foram ordenados em ordem alfabética e, posteriormente, numerados de 1 a 17. Na apresentação dos resultados, optou-se por manter esta ordem como forma de padronização visando facilitar a leitura. Os fatores podem ser referidos como  $F_n$ , quando houver menção direta a eles, ou  $D_n$ , quando se estiver considerando seus desempenhos.

### 6.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E RANQUEAMENTO DOS FATORES

Na Etapa 2 de 3 da *survey*, solicitou-se aos respondentes que atribuíssem importância aos dezessete fatores levantados nas fases 2 e 3 da pesquisa. O levantamento trouxe como resultado os dados da Tabela 9 (a descrição completa da amostra dos fatores encontra-se no Apêndice E – itens E.2 e E.3).

Tabela 9 – Dados descritivos dos Fatores

Fator	Mediana	Moda	Frequência da Moda
1	12	17	36
2	6	6	16
3	9	16	15
4	7	4	17
5	10	15	12
6	9	12	13
7	6	2	16
8	5	2	19
9	5	1	17
10	11	16	14
11	7	1	24
12	9	9-11	14
13	8	1	15
14	13	16	21
15	13	15	19
16	12	17	19
17	10	8	16

N = 129

Fonte: Pesquisa

A esse passo seguiu-se, de acordo com a metodologia estabelecida, o ranqueamento dos fatores na ordem de relevância para o negócio farmácia, definindo-se o nível no qual cada um pertence (Fatores Críticos de Sucesso, Fatores de Nível 2 ou Fatores de Nível 3). Conforme justificativa apresentada na seção 5.2.7, a ordenação deu-se pela mediana. Como critério de desempate, foi utilizada a moda.

De acordo com registros anteriores, a utilização da mediana como referência encontra amplo suporte na literatura: se uma prova paramétrica se refere à diferença entre duas médias, seu equivalente não-paramétrico, poderá referir-se à diferença entre as medianas (SIEGEL, 1977), sendo ela o localizador de centro mais apropriado para dados ordinais e mostrando resistência a pontuações extremas (COOPER e SCHINDLER, 2003). Também para Malhotra (2001), a mediana é uma medida adequada de tendência central para dados ordinais.

Siegel (1977, p. 27)) define que “*a estatística mais adequada para a descrição da tendência central dos valores de uma escala ordinal é a mediana, pois a mediana não é afetada por modificações de quaisquer valores abaixo ou acima dela, desde que o número de valores acima e abaixo permaneça o mesmo*”.

A utilização da moda como critério de desempate se deveu ao fato de ser, do ponto de vista descritivo, o valor ‘típico’ em termos da maior ocorrência (STEVENSON, 1981). Desta reordenação resultaram os dados da Tabela 10.

Tabela 10 – Fatores ordenados pela mediana e moda

<b>Fator</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Frequência da Moda</b>
9	5	1	17
8	5	2	19
7	6	2	16
2	6	6	16
11	7	1	24
4	7	4	17
13	8	1	15
6	9	12	13
3	9	16	15
12	9	9-11	14
17	10	8	16
5	10	15	12
10	11	16	14
1	12	17	36
16	12	17	19
15	13	15	19
14	13	16	21
<b>N = 129</b>			

Fonte: Pesquisa

A classificação mostrou como menor mediana a ordem de importância 5 (atribuída pelos respondentes aos Fatores 9 e 8) e como maior mediana a ordem de importância 13 (atribuída ao Fator 14). Conforme critério descrito no modelo (seção 4.7), os subintervalos dos níveis de importância foram obtidos pela divisão do intervalo [5; 13] em três faixas, cada uma contendo três medianas, obtendo-se a seguinte distribuição:

- **Fatores Críticos de Sucesso:** aqueles com medianas contidas no intervalo [5; 7];
- **Fatores de Nível 2:** aqueles com medianas contidas no intervalo [8; 10]; e
- **Fatores de Nível 3:** aqueles com medianas contidas no intervalo [11; 13].

Desta forma, cumpre-se o primeiro objetivo específico da pesquisa de identificar fatores importantes para o sucesso de empresas atuando no comércio varejista de produtos farmacêuticos e classificá-los de acordo com o grau de importância atribuído a eles pelos empresários.

A relação em ordem hierárquica é mostrada na Tabela 11.

Considerando-se que a abordagem dos fatores neste momento (quando ainda não foram apresentados os resultados dos testes estatísticos) ficaria empobrecida pela ausência dos dados sobre as variações percebidas no desempenho, deixa-se a análise mais aprofundada dos fatores para ser feita na seção 6.2.1, à luz dos resultados obtidos nas provas estatísticas.

## 6.2 PROVAS DA RELEVÂNCIA DAS ALTERAÇÕES DE DESEMPENHO

Esta seção apresenta o resultados das provas estatísticas realizadas para responder a questão de pesquisa.

Como já citado anteriormente, foram utilizados três testes estatísticos:

- 1) a prova de Wilcoxon para amostras pareadas;
- 2) a prova de Mann-Whitney para amostras independentes; e
- 3) a prova *One-way* ANOVA.

A prova de Wilcoxon, também conhecida como *Wilcoxon Signed Ranks Test*, é a equivalente não-paramétrica ao teste das médias “t” de Student. É indicada para testar a localização da mediana de uma distribuição populacional. Em amostras pareadas, testa se as medianas das duas amostras são iguais. A prova de Wilcoxon não apresenta exigências sobre a normalidade da população.

Tabela 11 – Tabela de hierarquia dos fatores

<b>Importância</b>	<b>#</b>	<b>Nome</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Ranqueamento obtido</b>
Fatores Críticos de Sucesso	F <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	Aprendizado e crescimento	Mediana: 5; Moda: 1 – Frequência da Moda: 17
	F <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	Aprendizado e crescimento	Mediana: 5; Moda: 2 – Frequência da Moda: 19
	F <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	Clientes	Mediana: 6; Moda: 2 – Frequência da Moda: 16
	F <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	Processos internos	Mediana: 6; Moda: 6 – Frequência da Moda: 16
	F <sub>11</sub>	Localização da loja	Clientes	Mediana: 7; Moda: 1 – Frequência da Moda: 24
	F <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	Processos internos	Mediana: 7; Moda: 4 – Frequência da Moda: 17
Fatores de Nível 2	F <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	Financeira	Mediana: 8; Moda: 1 – Frequência da Moda: 15
	F <sub>12</sub>	Mix de produtos	Clientes	Mediana: 9; Moda: 9-11 – Frequência da Moda: 14
	F <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho)	Processos internos	Mediana: 9; Moda: 12 – Frequência da Moda: 13
	F <sub>3</sub>	Acesso à mídia (propaganda, jornais, rádio, TV)	Clientes	Mediana: 9; Moda: 16 – Frequência da Moda: 15
	F <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	Clientes	Mediana: 10; Moda: 8 – Frequência da Moda: 16
	F <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	Processos internos	Mediana: 10; Moda: 15 – Frequência da Moda: 12
Fatores de Nível 3	F <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	Financeira	Mediana: 11; Moda: 16 – Frequência da Moda: 14
	F <sub>1</sub>	Acesso a crédito	Financeira	Mediana: 12; Moda: 17 – Frequência da Moda: 36
	F <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	Clientes	Mediana: 12; Moda: 17 – Frequência da Moda: 19
	F <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	Clientes	Mediana: 13; Moda: 15 – Frequência da Moda: 19
	F <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	Processos internos	Mediana: 13; Moda: 16 – Frequência da Moda: 21

Fonte: Pesquisa

A prova de Mann-Whitney, conhecida também pelo nome de *Wilcoxon Mann-Whitney Test*, é uma das mais poderosas provas não-paramétricas para comparar duas amostras. É usada para testar se dois grupos independentes foram extraídos da mesma população e constitui uma alternativa extremamente útil da prova paramétrica “t” (Siegel, 1977).

A prova One-way ANOVA, ou *One-Way Analysis of Variance*, é um teste paramétrico utilizado para testar a igualdade da média de três ou mais grupos de dados. Não obstante, era a alternativa disponível para o teste que se desejava realizar. Isso porque os grupos postos a prova não possuíam o mesmo número de elementos, de forma a que se pudesse utilizar diretamente as suas medianas e o Teste de Friedman.

Na Prova de Wilcoxon, a hipótese de nulidade ( $H_0$ ) foi definida como a mediana ( $M$ ) da amostra coletada ser igual a 4. Ou seja,  $H_0 : M = 4$ . A definição do 4 como valor de teste deve-se ao fato de ser o ponto mediano da escala de 1 a 7, utilizada na Etapa 3 de 3, do questionário de pesquisa. A marcação daquele ponto indica uma situação de indiferença do respondente, ou seja, a situação atual foi considerada como igual à anterior.

Nas provas de Mann-Whitney, a hipótese de nulidade ( $H_0$ ) foi definida como a mediana do primeiro estrato da amostra coletada ( $M_1$ ) ser diferente da mediana do segundo estrato da amostra ( $M_2$ ). Ou seja,  $H_0 : M_1 \neq M_2$ . Utilizou-se o valor ajustado para empates, conforme recomendação de Siegel (1977, p. 143).

O teste One-way ANOVA testou a igualdade das medianas dos quatro grupos nos quais os fatores foram classificados: perspectivas aprendizado e crescimento, clientes, financeira e processos internos.

### **6.2.1 Prova de Wilcoxon para alterações de desempenho**

A primeira prova realizada para testar se havia percepção de alterações significativas no desempenho das empresas após o ingresso na rede foi o teste de Wilcoxon. A prova foi aplicada sobre o grupo de respondentes que já possuíam experiência com comércio varejista de medicamentos anteriormente ao ingresso na rede. Isso porque se queria testar a existência de diferenças na percepção do desempenho da empresa nos dois momentos. Não havendo momento anterior, não há comparação a ser feita. A composição do grupo para o quesito ‘experiência anterior’ foi mostrada na Tabela 8, página 88.

Amostras emparelhadas são aquelas cujos dados para as duas amostras se referem ao mesmo grupo de entrevistados (MALHOTRA, 2001). É o caso da amostra sobre a qual foi aplicada esta prova. Na realização do teste de ocorrência de alterações no desempenho, o primeiro elemento de cada par foi considerado como sendo 4, pelos motivos já expressos na abertura desta seção.

Neste teste, colocou-se à prova se a escolha dos respondentes para cada fator, na escala de 1 a 7, apresentava diferença comparativamente ao desempenho anterior ao ingresso na Rede. Os elementos do teste foram:

- $N = 88$
- $\alpha = 0,05$
- $H_0$  : Mediana = 4
- $H_1$  : Mediana  $\neq$  4
- $D_n$  : Refere-se ao desempenho (**D**) percebido para o n-ésimo Fator (**F<sub>n</sub>**)

A Tabela 12 e o Apêndice F descrevem os resultados da prova.

Ao nível de significância de 95%, a hipótese  $H_0$  deve ser rejeitada. Assim, para os dados analisados, pode-se inferir que houve alteração para melhor no desempenho percebido para todos os 17 fatores relevantes do negócio.

Tabela 12 – Comparação de desempenho percebido, após ingresso na Rede

$D_n$	Nome	Estatística de Wilcoxon	P	Mediana estimada
D <sub>1</sub>	Acesso a crédito	1.323,00	0,000	4,5
D <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	2.812,50	0,000	6,0
D <sub>3</sub>	Acesso à mídia	3.435,00	0,000	6,5
D <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	1.825,50	0,000	5,0
D <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	1.737,50	0,000	5,0
D <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja	2.555,00	0,000	5,5
D <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	2.822,50	0,000	5,5
D <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	2.259,50	0,000	5,0
D <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	2.383,50	0,000	5,5
D <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	1.696,00	0,000	5,0
D <sub>11</sub>	Localização da loja	1.499,00	0,000	5,0
D <sub>12</sub>	Mix de produtos	2.812,00	0,000	5,5
D <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	3.026,00	0,000	6,0
D <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	3.122,50	0,000	6,0
D <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	2.841,00	0,000	5,5
D <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	1.567,00	0,000	4,5
D <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	3.701,00	0,000	6,0

N = 88

Fonte: Pesquisa

Esta é uma primeira constatação importante, significando que os associados percebem que a atuação em Rede trouxe ganhos em relação ao desempenho que eles vinham obtendo anteriormente. Na Tabela 13 estão listadas as medianas estimadas para o conjunto dos seis FCS do setor, em ordem de importância atribuída.

Tabela 13 – Percepção de desempenho dos Fatores Críticos de Sucesso

<b>D<sub>n</sub></b>	<b>Nome do fator</b>	<b>M<sub>n</sub> Estimada</b>
D <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	5,5
D <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	5,0
D <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar clientes	5,5
D <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	6,0
D <sub>11</sub>	Localização da loja	5,0
D <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	5,0

Fonte: Pesquisa

Acesso a fornecedores alcançou o maior valor (6,0), corroborando a idéia de que uma das forças do associativismo é o poder de barganha obtido no relacionamento com os fornecedores. Estes se tornam mais acessíveis, em função da escala atingida pela rede. É o efeito da melhor utilização dos fatores referido por Schumpeter (1982, p.90).

Dos FCS, aparecem empatadas, em segundo lugar na melhoria percebida, Capacitação gerencial e Capacidade de fidelizar clientes com mediana de 5,5. Isto pode ser um indicativo de efetividade da Rede na transmissão de conhecimento e informações importantes para a gestão do negócio. A fidelização de clientes é um ponto de grande atenção na Rede. As ferramentas de fidelização disponibilizadas pela Agafarma (sejam os cartões de marca própria, seja o *software* de gestão do cadastro de clientes, ou ainda a presença constante na mídia, com seus efeitos fidelizadores) podem ser as causas desta percepção.

Capacitação dos funcionários, Localização da loja e Administração adequada de estoques surgem na seqüência, todos com mediana 5,0. Importante ressaltar que estes fatores aparecem ocupando o décimo primeiro posto entre os 17 fatores, na melhoria percebida. A localização da loja é um fator não muito sensível às ações da Sede, havendo considerações apenas relativamente ao tamanho mínimo exigido de 50 metros quadrados para ingresso na sociedade, característica englobada no fator Ambiente físico e organização da loja. Porém, o retorno percebido para os outros dois fatores, embora positivos, indicam a existência de espaço para ações adicionais da Rede, considerando tratem-se de fatores críticos pelo critério de classificação adotado.

A Figura 10 mostra o posicionamento dos fatores na Matriz de Efetividade da Rede.

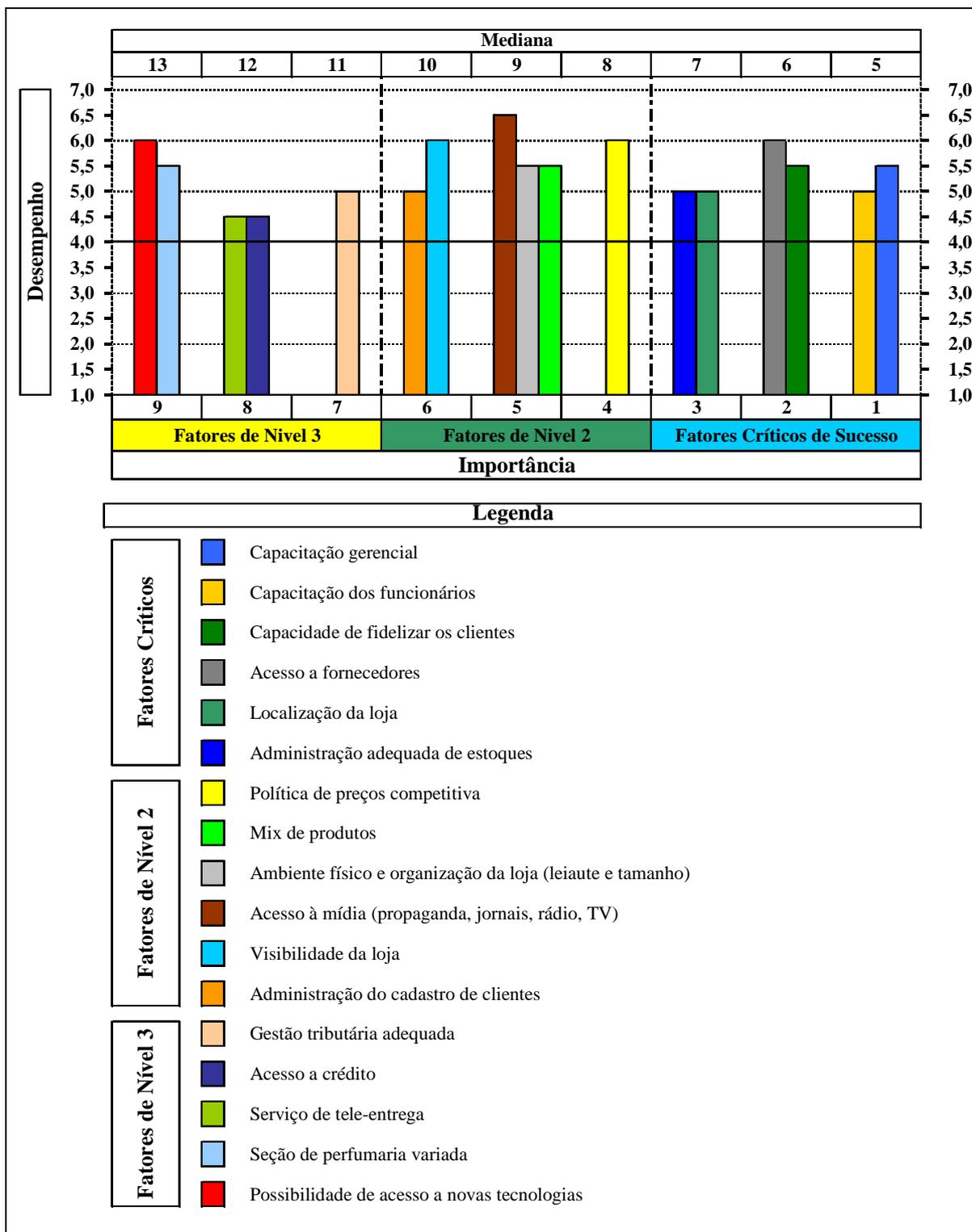


Figura 10 – Fatores de sucesso do comércio varejista de medicamentos

Fonte: O autor, com dados da pesquisa

O fator considerado como sendo o de maior impacto no desempenho percebido foi Acesso à mídia (Fator de Nível 2), com mediana estimada de 6,5. Isso significa que metade

dos respondentes atribuiu desempenho acima deste valor para o fator, numa escala máxima de 7. O *marketing* compartilhado, incluídas todas as formas de exposição da marca, foi um dos itens mais referidos nas doze entrevistas realizadas, sendo considerado pelos entrevistados uma das maiores vantagens advindas do tipo de arranjo estudado. Na percepção dos respondentes, é o ponto de destaque da Rede Agafarma, em termos de ganho para os associados. Não obstante, o item ocupa apenas a posição de Importância 10 dentre os 17 itens.

Na segunda posição da ordem de percepção de melhoria – com mediana estimada em 6,0 – os fatores Acesso a fornecedores (FCS – Importância 4), Política de preços competitiva (Nível 2 – Importância 7), Visibilidade da loja (Nível 2 – Importância 11), Possibilidade de acesso a novas tecnologias (Nível 3 – Importância 17).

Embora em algumas entrevistas tenha sido citado como um fator não-problemático, em outras, o Acesso a fornecedores foi lembrado como sendo crucial para o negócio. O poder de barganha obtido com o grande volume das compras conjuntas justifica-se como impulsionador de ações cooperativas entre empresas.

A aplicação do modelo ao desenho da matriz, com os cálculos dos Índices de Efetividade da Rede (**IER**) será apresentada na seção 6.2.8.

### 6.2.2 Mann-Whitney para estratos da amostra – Fatores x Tempo de Rede

Nesta prova, a hipótese testada foi se o tempo de participação na Rede alterava o nível de importância atribuído aos dezessete fatores, considerando-se 2 anos como tempo de referência. Este foi o prazo que emergiu nas entrevistas como sendo o necessário para o associado incorporar todos os benefícios advindos do ingresso na Agafarma.

Os estratos foram selecionados na Etapa 1 de 3 do questionário, quando os respondentes eram solicitados a marcar uma das duas opções: Sou associado da Rede Agafarma (1) Há menos de 2 anos ou (2) Há mais de 2 anos.

Os elementos do teste foram:

- $N_1 = 21$
- $N_2 = 108$
- $\alpha = 0,05$
- $H_0 : M_1 \neq M_2$

- $H_1 : M_1 = M_2$
- $F_n$  : Refere-se ao fator (**F**) considerado

A Tabela 14 e o item G.1 do Apêndice G mostram os resultados da prova.

O teste mostra que, ao nível de significância de 95%, não existem diferenças na importância atribuída aos fatores, quando se analisam estratos constituídos por respondentes com tempos diferentes de adesão à Rede, sendo o delimitador 2 anos. Assim, rejeita-se  $H_0$  para todos os fatores.

Tabela 14 – Importância atribuída aos fatores, por tempo de rede

$F_n$	Nome	W	Significância
F <sub>1</sub>	Acesso a crédito	1.379,0	0,9305
F <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	1.359,0	0,9719
F <sub>3</sub>	Acesso à mídia	1.534,0	0,2798
F <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	1.581,0	0,1680
F <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	1.130,5	0,1345
F <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja	1.387,5	0,8881
F <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	1.457,0	0,5583
F <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	1.486,0	0,4400
F <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	1.231,0	0,3941
F <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	1.100,0	0,0906
F <sub>11</sub>	Localização da loja	1.248,0	0,4553
F <sub>12</sub>	Mix de produtos	1.316,5	0,7587
F <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	1.631,5	0,0889
F <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	1.564,5	0,2021
F <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	1.293,5	0,6491
F <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	1.372,5	0,9642
F <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	1.343,0	0,8906
Associado < 2 anos : N <sub>1</sub> = 21		#	Associado > 2 anos : N <sub>2</sub> = 108

Fonte: Pesquisa

### 6.2.3 Mann-Whitney para estratos da amostra – Fatores x Distância da Sede

Nesta prova, a hipótese testada foi se a distância da loja à Sede da Agafarma alterava o nível de importância atribuído aos dezessete fatores, considerando-se 30 km como distância de referência, compreendendo a Região Metropolitana de Porto Alegre.

Os estratos foram selecionados na Etapa 1 de 3 do questionário, quando os respondentes eram solicitados a marcar uma das duas opções: Minha loja está localizada (1) Há menos de 30 quilômetros de Porto Alegre ou (2) Há mais de 30 quilômetros de Porto Alegre.

Os elementos do teste foram:

- $N_1 = 47$
- $N_2 = 82$
- $\alpha = 0,05$
- $H_0 : M_1 \neq M_2$
- $H_1 : M_1 = M_2$
- $F_n$  : Refere-se ao fator (**F**) considerado

A Tabela 15 e o item G.2 do Apêndice G mostram os resultados da prova.

Tabela 15 – Importância atribuída aos fatores por distância da Sede

$F_n$	Nome	W	Significância
F <sub>1</sub>	Acesso a crédito	2.733,0	0,1111
F <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	3.133,5	0,7016
F <sub>3</sub>	Acesso à mídia	3.356,0	0,1404
F <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	3.095,0	0,8463
F <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	3.080,5	0,9024
<b>F<sub>6</sub></b>	<b>Ambiente físico e organização da loja</b>	<b>3.462,5</b>	<b>0,0458</b>
F <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	2.980,5	0,7165
F <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	3.276,0	0,2784
F <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	2.731,5	0,1123
F <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	2.909,0	0,4752
F <sub>11</sub>	Localização da loja	3.075,0	0,9236
F <sub>12</sub>	Mix de produtos	3.235,0	0,3781
F <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	3.116,0	0,7666
F <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	3.147,5	0,6510
F <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	3.148,0	0,6493
<b>F<sub>16</sub></b>	<b>Serviço de tele-entrega</b>	<b>2.388,0</b>	<b>0,0011</b>
F <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	2.998,5	0,7834
Loja < 30 km da Sede : $N_1 = 47$ # Loja > 30 km da Sede : $N_2 = 82$			

Fonte: Pesquisa

A prova mostra que, ao nível de significância de 95%, há diferença na atribuição de importância para os Fatores 6 e 16, quando se testa as respostas dos dois estratos, constituídos por respondentes cujas lojas se localizam a distâncias abaixo ou acima de 30 km de Porto

Alegre, local da Sede da AGAFI. Assim, aceita-se  $H_0$  para aqueles dois fatores e rejeita-se para os demais.

O teste calculou para o fator  $F_6$ ,  $M_1 = 12,000$  e  $M_2 = 9,000$ . Pode-se inferir que proprietários de lojas localizadas há mais de 30 km da Sede da Rede (estrato 2), atribuem importância maior ao Ambiente físico e organização da loja, do que os empresários com atividade na região metropolitana.

Para o fator  $F_{16}$ , Serviço de tele-entrega, verificou-se  $M_1 = 10,000$  e  $M_2 = 14,000$ . Ou seja, no nível de significância do teste, infere-se que proprietários de lojas localizadas na região metropolitana (estrato 1) atribuem maior importância ao Serviço de tele-entrega do que aqueles com lojas mais distantes de Porto Alegre.

#### 6.2.4 Mann-Whitney para estratos da amostra – Fatores x Experiência anterior

Nesta prova, a hipótese testada foi se o fato de ser proprietário de farmácia anteriormente à adesão à Rede alterava o nível de importância atribuído aos dezessete fatores.

Os estratos foram selecionados na Etapa 1 de 3 do questionário, quando os respondentes eram solicitados a marcar uma das duas opções: Com relação à minha atuação como empresário do ramo farmacêutico (1) Eu já era proprietário de farmácia antes de entrar na Rede Agafarma ou (2) Eu iniciei no ramo já como participante da Rede Agafarma.

Os elementos do teste foram:

- $N_1 = 88$
- $N_2 = 41$
- $\alpha = 0,05$
- $H_0 : M_1 \neq M_2$
- $H_1 : M_1 = M_2$
- $F_n$  : Refere-se ao fator ( $F$ ) considerado

A Tabela 16 e o item G.3 do Apêndice G mostram os resultados da prova.

A prova mostra que, ao nível de significância de 95%, há diferença na atribuição de importância para o Fator 11, Localização da loja, quando se testa as respostas dos dois estratos. Assim, aceita-se  $H_0$  para este fator e rejeita-se para os demais.

Tabela 16 – Importância atribuída aos fatores, por experiência anterior

<b>F<sub>n</sub></b>	<b>Nome</b>	<b>W</b>	<b>Significância</b>
F <sub>1</sub>	Acesso a crédito	5.859,5	0,4765
F <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	5.400,0	0,1048
F <sub>3</sub>	Acesso à mídia	5.504,0	0,2746
F <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	5.930,5	0,2868
F <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	5.364,5	0,0718
F <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja	5.761,0	0,8373
F <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	5.715,5	0,9838
F <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	5.927,0	0,2941
F <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	5.881,0	0,4148
F <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	5.955,0	0,2343
<b>F<sub>11</sub></b>	<b>Localização da loja</b>	<b>6.109,0</b>	<b>0,0484</b>
F <sub>12</sub>	Mix de produtos	5.387,0	0,0915
F <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	5.848,0	0,5179
F <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	5.403,5	0,1083
F <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	5.428,5	0,1392
F <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	5.749,0	0,8849
F <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	5.811,0	0,6462
Com histórico anterior : N <sub>1</sub> = 88    #    Sem histórico anterior : N <sub>2</sub> = 41			

Fonte: Pesquisa

O teste calculou para o fator **F<sub>11</sub>**, **M<sub>1</sub>** = 9,000 e **M<sub>2</sub>** = 6,000. Pode-se inferir que empresários que não eram proprietários de farmácias antes de entrar na Rede (estrato 2) atribuem importância maior à Localização da loja, do que empresários com atividade no setor anterior à participação na Rede.

### 6.2.5 Mann-Whitney para estratos da amostra – Desempenho x Tempo de Rede

Nesta prova, a hipótese testada foi se o tempo de participação na Rede alterava a percepção de desempenho atribuído, na Etapa 3 de 3, para cada um dos dezessete fatores, considerando-se 2 anos como tempo de referência.

Os estratos foram selecionados na Etapa 1 de 3 do questionário, quando os respondentes eram solicitados a marcar uma das duas opções: Sou associado da Rede Agafarma (1) Há menos de 2 anos ou (2) Há mais de 2 anos.

A redução da amostra para 88 elementos explica-se por que esta fase da pesquisa foi respondida apenas pelos associados que possuíam loja antes de ingressar na Rede, sem o que não se poderia solicitar a comparação do desempenho atual com o anterior.

Os elementos do teste foram:

- $N_1 = 12$
- $N_2 = 76$
- $\alpha = 0,05$
- $H_0 : M_1 \neq M_2$
- $H_1 : M_1 = M_2$
- $D_n$  : Refere-se ao fator (**D**) considerado

A Tabela 17 e o item H.1 do Apêndice H mostram os resultados da prova.

Tabela 17 – Percepção de melhoria do desempenho por tempo de Rede

<b>D<sub>n</sub></b>	<b>Nome</b>	<b>W</b>	<b>Significância</b>
<b>D<sub>1</sub></b>	<b>Acesso a crédito</b>	<b>353,5</b>	<b>0,0241</b>
D <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	453,0	0,3065
D <sub>3</sub>	Acesso à mídia	422,0	0,1233
D <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	431,5	0,2045
<b>D<sub>5</sub></b>	<b>Administração do cadastro de clientes</b>	<b>373,5</b>	<b>0,0461</b>
D <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja	616,5	0,3031
D <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	432,5	0,2033
<b>D<sub>8</sub></b>	<b>Capacitação dos funcionários</b>	<b>330,5</b>	<b>0,0113</b>
<b>D<sub>9</sub></b>	<b>Capacitação gerencial</b>	<b>373,0</b>	<b>0,0447</b>
D <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	403,0	0,1034
D <sub>11</sub>	Localização da loja	567,5	0,6787
<b>D<sub>12</sub></b>	<b>Mix de produtos</b>	<b>375,0</b>	<b>0,0452</b>
D <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	392,5	0,0731
<b>D<sub>14</sub></b>	<b>Possibilidade de acesso a novas tecnologias</b>	<b>352,0</b>	<b>0,0183</b>
D <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	388,5	0,0674
D <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	482,0	0,5208
D <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	496,0	0,6261

Associado < 2 anos :  $N_1 = 12$  # Associado > 2 anos :  $N_2 = 76$

Fonte: Pesquisa

A prova mostra que, ao nível de significância de 95%, há diferenças na percepção do desempenho obtido antes e após o ingresso na rede para os fatores 1, 5, 8, 9, 12 e 14, entre os estratos constituídos por lojistas que ingressaram na Rede há menos de 2 anos e há mais de 2 anos.

Assim,  $H_0$  é aceita para aqueles seis fatores e rejeitada para os demais.

Tabela 18 – Tempo de Rede: Fatores com diferenças de percepção de desempenho

D <sub>n</sub>	Nome	W	Significância	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>
D <sub>1</sub>	Acesso a crédito	353,5	0,0241	4,0	5,0
D <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	373,5	0,0461	4,0	5,0
D <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	330,5	0,0113	4,0	5,0
D <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	373,0	0,0447	4,5	6,0
D <sub>12</sub>	Mix de produtos	375,0	0,0452	5,0	6,0
D <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	352,0	0,0183	5,0	7,0
Associado < 2 anos : N <sub>1</sub> = 12    #    Associado > 2 anos : N <sub>2</sub> = 76					

Fonte: Pesquisa

Para os fatores Acesso a crédito, Administração do cadastro de clientes, Capacitação dos funcionários, Capacitação gerencial, Mix de produtos e Possibilidade de acesso a novas tecnologias, existe diferença significativa na percepção de melhoria do desempenho entre os associados que estão na Rede há mais de 2 anos e os que estão na rede há menos de 2 anos. Em todos os casos, a mediana estimada do grupo dos associados mais antigos é maior, podendo ser um indicador de que estes fatores continuam a experimentar acréscimos de melhoria após 2 anos de inserção da empresa na Rede.

Para a amostra constituída de associados há mais de 2 anos, a percepção de desempenho para o fator Possibilidade de acesso a novas tecnologias, indica o máximo possível na escala (Muito melhor).

### 6.2.6 Mann-Whitney para estratos da amostra – Desempenho x Distância da Sede

Nesta prova, a hipótese testada foi se a distância da Sede alterava a percepção de desempenho atribuído, na Etapa 3 de 3, para cada um dos dezessete fatores, considerando-se 30 quilômetros como distância de referência.

Os estratos foram selecionados na Etapa 1 de 3 do questionário, quando os respondentes eram solicitados a marcar uma das duas opções: Minha loja está localizada (1) Há menos de 30 quilômetros de Porto Alegre ou (2) Há mais de 30 quilômetros de Porto Alegre.

A redução da amostra para 88 elementos explica-se por que esta fase da pesquisa foi respondida apenas pelos associados que possuíam loja antes de ingressar na Rede, sem o que não se poderia solicitar a comparação do desempenho atual com o anterior.

Os elementos do teste foram:

- $N_1 = 33$
- $N_2 = 55$
- $\alpha = 0,05$
- $H_0 : M_1 \neq M_2$
- $H_1 : M_1 = M_2$

$D_n$  : Refere-se ao fator (**D**) considerado

A Tabela 19 e o item H.2 do Apêndice H mostram os resultados da prova.

Tabela 19 – Percepção de melhoria no desempenho por distância da Sede

$D_n$	Nome	W	Significância
D <sub>1</sub>	Acesso a crédito	1.599,5	0,2463
D <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	1.561,5	0,4049
<b>D<sub>3</sub></b>	<b>Acesso à mídia</b>	<b>1.679,0</b>	<b>0,0396</b>
D <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	1.531,0	0,5846
D <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	1.375,0	0,4112
D <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja	1.339,0	0,2508
D <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	1.500,0	0,7819
D <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	1.516,0	0,6776
D <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	1.593,0	0,2697
D <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	1.672,5	0,0719
D <sub>11</sub>	Localização da loja	1.433,5	0,7588
D <sub>12</sub>	Mix de produtos	1.361,0	0,3379
D <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	1.390,5	0,4850
D <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	1.435,5	0,7646
D <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	1.459,5	0,9394
D <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	1.673,5	0,0707
D <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	1.376,0	0,3968
Associado < 30 km Sede : $N_1 = 33$ # Associado > 30 km Sede : $N_2 = 55$			

Fonte: Pesquisa

A prova mostrou diferença de percepção de desempenho apenas para o Fator 3, Acesso à mídia, quando a significância é ajustada para empates. Siegel (1977) recomenda a aplicação da correção para empates, quando a proporção deste for muito grande ou se o valor de  $p$  (significância) obtido sem a correção estiver muito próximo do valor de  $\alpha$ . Neste teste, a significância sem o ajuste ocorre a 7,03%. As medianas estimadas para as duas amostras são  $M_1 = 7,000$  e  $M_2 = 7,000$ . Neste caso, em que o teste aponta para a aceitação de  $H_0$  e as medianas são iguais, a indicação da amostra de preferência é feita pela média.

O resultado do teste é que, muito próximo do limite da significância, os associados com lojas localizadas na região metropolitana percebem um benefício maior no fator Acesso à mídia do que os localizados mais distantes da Sede. O fato pode ser atribuído à exposição maior da marca e anúncios em rádios de grande audiência na capital. Como exemplo, de maior exposição cite-se o patrocínio do programa Sala de Redação, de grande audiência na capital.

### 6.2.7 One-way ANOVA para as perspectivas do BSC

Os dados existentes e o uso dos conceitos do BSC possibilitaram a realização de um teste adicional, a partir da classificação dos 17 fatores nas perspectivas do modelo. Para tanto, a cada um dos 17 foi atribuída uma dimensão, conforme Quadro 13.

Fator	Nome	Perspectiva BSC
F <sub>8</sub>	Capacitação dos funcionários	AC
F <sub>9</sub>	Capacitação gerencial	AC
F <sub>11</sub>	Localização da loja	C
F <sub>12</sub>	Mix de produtos	C
F <sub>15</sub>	Seção de perfumaria variada	C
F <sub>16</sub>	Serviço de tele-entrega	C
F <sub>17</sub>	Visibilidade da loja	C
F <sub>3</sub>	Acesso à mídia (propaganda, jornais, rádios, TV)	C
F <sub>7</sub>	Capacidade de fidelizar os clientes	C
F <sub>1</sub>	Acesso a crédito	F
F <sub>10</sub>	Gestão tributária adequada	F
F <sub>13</sub>	Política de preços competitiva	F
F <sub>14</sub>	Possibilidade de acesso a novas tecnologias	PI
F <sub>2</sub>	Acesso a fornecedores	PI
F <sub>4</sub>	Administração adequada de estoques	PI
F <sub>5</sub>	Administração do cadastro de clientes	PI
F <sub>6</sub>	Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho)	PI

Quadro 13 – Fatores por perspectivas do BSC

Fonte: O autor

A ressalva a ser feita é que, neste caso, foi utilizado um teste paramétrico. Como os grupos de perspectivas continham número diferente de elementos (AC: Aprendizado e crescimento = 2; C: Clientes = 7; F: Financeira = 3; PI = Processos Internos = 5), era

necessário trabalhar a amostra para utilizar um teste não-paramétrico, no caso o Teste de Friedman. Uma das alternativas seria replicar os dados das dimensões tantas vezes quantas necessárias para que todas possuíssem o mesmo número de “amostras”. A igualdade se daria com o número de 210 replicações (MMC de 2, 7, 3, 5). De todo o modo, um ajuste nos dados disponíveis. Considere-se ainda que, no caso da perspectiva AC, se estaria calculando a mediana de 2 ordinais. Outra alternativa, que foi a escolhida, era utilizar o teste paramétrico One-way ANOVA, cujos resultados podem ser bem próximos para grandes amostras.

Feita a ressalva, para fins especulativos testou-se os quatro grupos de dados, com o intuito de verificar se havia impactos diferenciados nas percepções de mudanças de desempenho, considerando-se as dimensões do *BSC*, após a adesão à Rede.

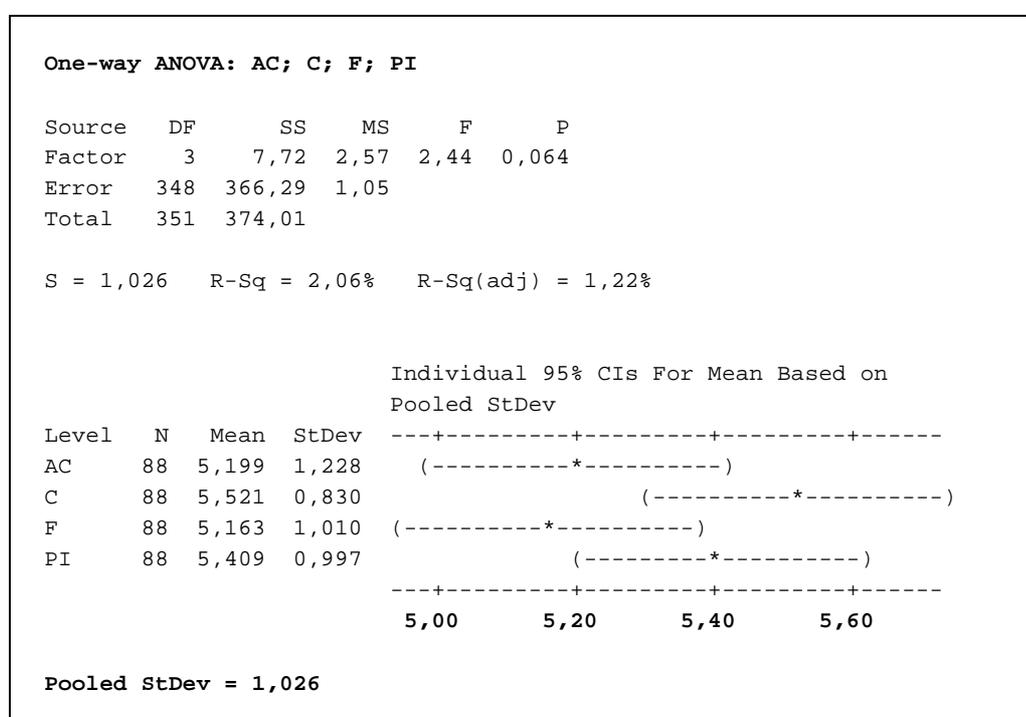


Figura 11 – ANOVA por Perspectiva  
Fonte: Pesquisa

Os resultados mostrados na Figura 11, indicam não haver diferenças significativas nas percepções de mudanças de desempenho entre as perspectivas.

Neste ponto, cumpre-se o segundo objetivo específico do trabalho: levantar e analisar a ocorrência e a relevância das alterações de desempenho percebidas nas empresas, para os fatores considerados.

Na próxima seção, os dados da pesquisa serão utilizados para alimentar o modelo de análise proposto na seção 4.7.

## 6.2.8 Análise de desempenho com o uso da Matriz de Efetividade da Rede

A Figura 12 – Matriz de Efetividade da Rede Agafarma, mostra os dados obtidos na pesquisa para a Rede Agafarma. Tendo em vista que todos os fatores apresentaram melhoria, não havendo vetores na Região de Desempenho Inferior, será mostrada apenas a parte superior da matriz. Os resultados não se alteram por isso.

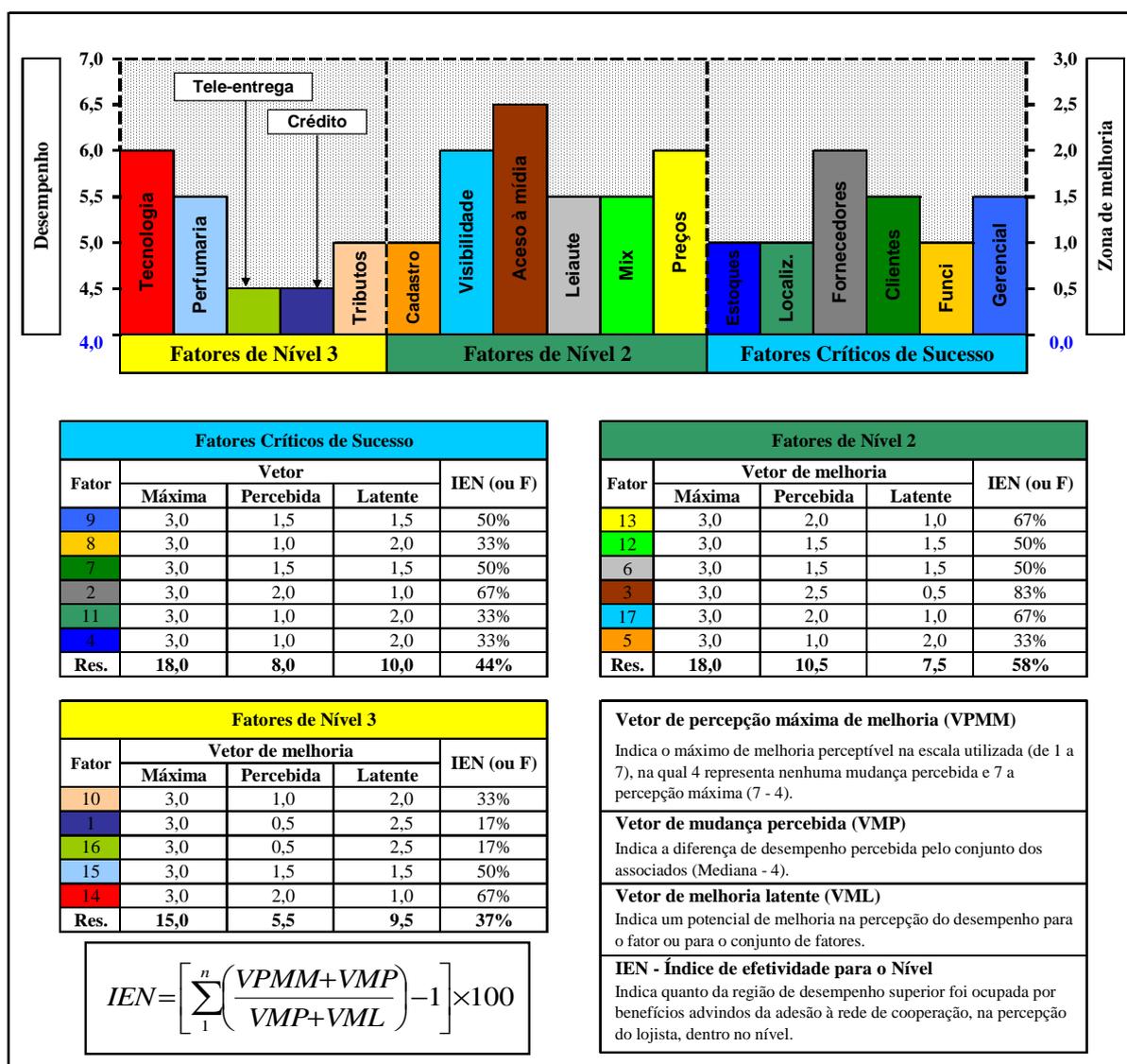


Figura 12 – Matriz de Efetividade da Rede Agafarma  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme definido no modelo, cada fator leva para a matriz o seu Vetor de Mudança Percebida (VMP). Para a escala de 1 a 7, o Vetor de Percepção Máxima de Melhoria (VPMM) é igual a 3. O Vetor de Melhoria Latente (VML) é igual à diferença entre VPMM e VMP. O Índice de Efetividade para o Nível (IEN), corresponde ao conjunto dos Índices de Efetividade para os Fatores, pertencentes ao nível.

Com os dados obtidos na pesquisa, se obteve os seguintes resultados para a Rede:

- Índice de Efetividade para o Nível Crítico = 44%
- Índice de Efetividade para o Nível 2 = 58%
- Índice de Efetividade para o Nível 3 = 37%

Os valores indicam que, para os Fatores Críticos de Sucesso, os associados percebem uma melhoria de 44% do que seria o máximo possível. Do mesmo modo a percepção de melhoria é de 58% para os Fatores de Nível 2 e de 37% para os Fatores de Nível 3.

As análises feitas a partir desses dados devem considerar um aspecto importante. A pesquisa mediu a percepção dos associados. Assim, se os benefícios de uma ação coletiva não estiverem claros para os associados, o desconhecimento refletirá no índice de percepção de melhoria para aquele fator. Nesse sentido, a matriz mostra para os gestores da rede uma falha na divulgação do ganho disponibilizado. Exemplificando: se a Administração da Rede possui convicção de que existem grandes benefícios aos associados no fator Acesso a crédito e o conjunto dos empresários percebe apenas uma pequena melhoria em relação à situação anterior ao ingresso na Rede (de 4,0 para 4,5), o fato pode ser um indicativo de desconhecimento das condições disponibilizadas.

Por outro lado, o segundo fator indicado como maior grau de criticidade é Capacitação dos Funcionários, aparecendo com um índice de efetividade calculado de 33%. Caso a Rede esteja investindo em áreas consideradas não tão críticas quanto a capacitação da força de vendas, poderá, a partir da análise dos índices, redirecionar os recursos para suprir a necessidade latente.

O trabalho propõe também um indicador geral de efetividade para a rede, chamado **Índice de Efetividade da Rede (IER)**, representando quanto da Zona de Melhoria foi ocupada pela sinergia associativa. De modo simplificado, um IEN global.

Porém, cabe uma observação: diferentemente do IEN que tem implícito o sentido de urgência, dado pelo grau de criticidade do grupo (FCS, Nível 2 e Nível 3), entende-se como necessário ponderar o IER de forma a que os fatores contidos em cada nível carreguem para o indicador a relevância inerente ao nível ao qual pertencem. Este ajuste não foi proposto no cálculo do IEN, porque se entende que o conjunto de fatores críticos deve ser tratado

igualmente, não cabendo privilegiar um fator em detrimento dos outros. O mesmo vale para as relações entre os fatores dentro dos Níveis 2 e 3.

Isso posto, propõe-se a fórmula mostrada na Figura 8, na qual o termo  $P_n$  é o **Coefficiente de Ponderação** calculado para cada nível.

Para o cálculo do Coeficiente de Ponderação, fugiu-se do arbítrio do pesquisador, impondo pesos para os elementos da fórmula. Visando tornar a ponderação mais representativa da realidade da importância atribuída pelos respondentes, optou-se por calculá-lo como função da mediana dos fatores. Assim, o Coeficiente de Ponderação (PN) de cada Nível é igual a soma dos inversos das “n” medianas dos fatores de cada Nível. Com isso contempla-se a criticidade do fator no cálculo da ponderação. Quanto menor a mediana, ou seja, quanto mais crítico o fator, maior será o seu peso no coeficiente do respectivo grupo.

No caso da Rede Agafarma, os valores calculados são mostrados na Tabela 20.

Tabela 20 – Cálculo dos Coeficientes de Ponderação

Fator	Nível do Fator	Mediana	Inverso da Mediana	Coeficiente de ponderação
F <sub>9</sub>	1	5	0,2000	<b>1,0190</b>
F <sub>8</sub>	1	5	0,2000	
F <sub>7</sub>	1	6	0,1667	
F <sub>2</sub>	1	6	0,1667	
F <sub>11</sub>	1	7	0,1429	
F <sub>4</sub>	1	7	0,1429	
F <sub>13</sub>	2	8	0,1250	<b>0,6583</b>
F <sub>6</sub>	2	9	0,1111	
F <sub>3</sub>	2	9	0,1111	
F <sub>12</sub>	2	9	0,1111	
F <sub>17</sub>	2	10	0,1000	
F <sub>5</sub>	2	10	0,1000	
F <sub>10</sub>	3	11	0,0909	<b>0,4114</b>
F <sub>1</sub>	3	12	0,0833	
F <sub>16</sub>	3	12	0,0833	
F <sub>15</sub>	3	13	0,0769	
F <sub>14</sub>	3	13	0,0769	
<b>Soma dos coeficientes</b>			<b>2,0888</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

O Índice de Efetividade da Rede Agafarma, calculado da fórmula proposta mostrado na Tabela 21 é 47,3%.

Tabela 21 – Índice de Efetividade da Rede (IER)

Nível	IEN	Coefficiente de Ponderação	IER
FCS	44,4%	1,0190	
2	58,3%	0,6583	<b>47,3%</b>
3	36,7%	0,4114	
<b>Σ CP</b>		<b>2,0888</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Para fins de comparação, no caso da Agafarma, sem a ponderação o coeficiente seria de 47,0%. Isso não significa que a ponderação tem pouca influência no cálculo do índice. No caso estudado, houve compensação entre os IEN, levando à aproximação dos valores.

A interpretação do índice é que, na percepção dos associados, a Rede Agafarma propiciou melhorias de desempenho da ordem de 47,3% da área de satisfação máxima, considerada a escala de 7 pontos utilizada na pesquisa. A Zona de Latência ocupa uma área de 52,7%.

Uma funcionalidade da Matriz de Efetividade é a possibilidade de reagrupar os fatores de acordo com a análise que se deseja fazer. Como exercício demonstrativo, faremos um rearranjo dos fatores do ponto de vista das perspectivas do *BSC*, conforme classificação feita no Quadro 13, p. 27. A matriz correspondente é mostrada na Figura 13.

Assim agrupados, tem-se a possibilidade de verificar a percepção de melhoria dos associados, para cada uma das áreas estratégicas da Rede:

- Processo Internos = 50%
- Clientes = 50%
- Perspectiva aprendizado e Crescimento = 42%
- Perspectiva Financeira = 39%

As análises decorrentes, feitas pelos condutores do processo estratégico da Rede, podem oferecer importantes subsídios para o planejamento de ações de melhoria.

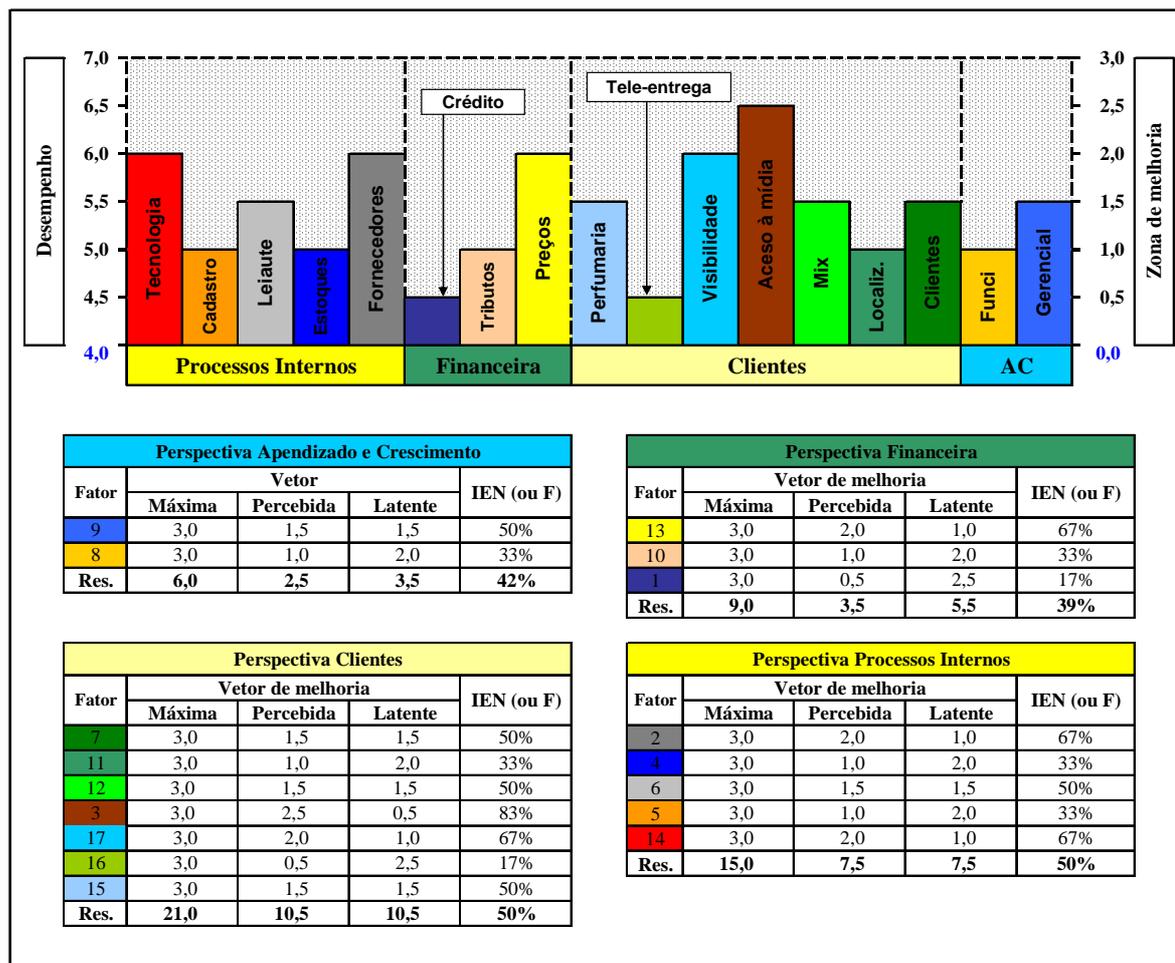


Figura 13 – Matriz de Efetividade agrupada por perspectivas do BSC  
Fonte: Dados da pesquisa

Com isso, completa-se o trabalho, estando cumprido o terceiro objetivo específico desta dissertação: propor e aplicar modelo para avaliar a efetividade da Rede Agafarma na melhoria do desempenho das lojas associadas.

## 7 CONCLUSÕES

Este capítulo contém as considerações finais do autor, as limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

### 7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes que se abordem aspectos relacionados propriamente à pesquisa, um registro deve ser feito: o volume de informações coletadas ao longo da trabalho foi considerável. No momento de selecionar o conjunto de informações para compor a base do relato, o pesquisador precisou optar por uma linha de seleção que não tornasse o relatório final um depósito de dados e informações que, embora possam ser relevantes para o conhecimento do mercado de varejo farmacêutico e da dinâmica das redes, fugiam dos objetivos da pesquisa.

Como exemplo, considere-se explanações versando sobre as tipologias dos estabelecimentos do ramo, como farmácias, drogarias, drugstores e outras denominações utilizadas no mercado, cada qual com as suas especificidades e legislações particulares. Essas informações fazem parte do contexto, mas a sua abordagem e de tantos outros aspectos que surgiram tornariam o trabalho um tanto mais extenso e sua leitura talvez mais enfadonha.

Relativamente ao trabalho desenvolvido, a apreciação dos resultados obtidos pode ser dividida em três partes, cada uma delas correspondendo a fases onde se obteve retornos de informações, pela ação de pesquisa.

**A primeira delas**, refere-se ao levantamento dos fatores de sucesso para o negócio farmácias.

Uma consideração a ser feita nesta área diz respeito à natureza dos dois fatores considerados como mais críticos pelos empresários do setor farmacêutico do RS, pertencentes à Rede Agafarma: ambos referem capacitação. O primeiro foi a Capacitação gerencial. O segundo a Capacitação dos funcionários. Ambos fatores da área do conhecimento e pertencentes à dimensão Aprendizado e Crescimento (no *BSC*). Balestrin (2005b) refere as facilidades de compartilhamento de conhecimentos decorrentes da estrutura, com impactos significativos, dentre outros, também na área do aprendizado organizacional. Sendo a

importância atribuída aos fatores alta vê-se que a associação em rede potencializa o desenvolvimento gerencial.

Em segundo lugar, é relevante a importância atribuída à Capacidade de fidelizar os clientes, a qual encontra correspondência nas ações mercadológicas da rede, no oferecimento de alternativas como os cartões de marca própria e recursos tecnológicos, como o *software* de frente de caixa, dotado de ferramentas capazes de alimentar serviços de *tele-marketing*. Contudo, parece não haver convergência entre o empenho em fidelizar e a Administração do cadastro de clientes, fator que ocupa a décima segunda posição em importância atribuída.

Um terceiro aspecto importante observado foi a posição ocupada pelo fator Política de preços competitiva. Normalmente tido como um fator fundamental de competitividade, o item ocupa apenas a sétima posição, fora da zona de maior criticidade. O fato guarda coerência com a ênfase ouvida nas entrevistas de que o preço não é o fator mais importante, uma vez que se possa oferecer atendimento de qualidade e *mix* adequado de produtos.

Como conclusão deste primeiro bloco de considerações, cabe referir que a metodologia de pesquisa utilizada para identificar e hierarquizar os fatores relevantes pode ser empregada, com pequenas adaptações, em outras redes ou segmentos de empresas que julguem relevante dispor deste conjunto de informação para compor o seu planejamento.

**A segunda parte** dos retornos obtidos trouxe à luz as percepções dos associados sobre as mudanças de desempenho nos seus negócios, após o ingresso na AGAFI. A constatação de haver um sentimento de melhoria em todos os fatores não chega a constituir surpresa inesperada, embora se admitisse a existência de itens nos quais pudesse haver decréscimo.

Conforme Ende (2004), além da primeira motivação que leva uma empresa a ingressar em uma rede (a qual pode ser material ou monetária) existem outros benefícios possíveis tais como aprendizagem, compartilhamento de experiências, credibilidade organizacional e proteção contra a concorrência.

Empresas cooperam em redes para obter vantagens competitivas. Esta verdade é conhecida e fez parte das motivações da pesquisa, a qual pretendeu justamente contribuir, propondo e testando uma forma de mensuração do *quantum* da vantagem obtida.

Outra consideração a reforçar o resultado verificado é que, embora o ingresso em uma rede do tipo estudado ocorra de modo formal, com obrigações contratuais, a manutenção do vínculo não é obrigatória. Deste modo, um empresário insatisfeito com a rede da qual participe estará propenso a deixá-la, permanecendo nela aqueles que têm o sentimento de estarem agregando valor ao seu negócio.

Nesta parte da pesquisa, as principais constatações foram:

- houve alteração para melhor no desempenho percebido para todos os 17 fatores relevantes do negócio, com ênfase para os fatores Acesso à mídia, Acesso a fornecedores, Política de preços competitiva, Visibilidade da loja e Possibilidade de acesso a novas tecnologias;
- não existem diferenças na importância atribuída aos fatores, quando se analisam estratos constituídos por respondentes com tempos diferentes de adesão à Rede, sendo o delimitador 2 anos;
- proprietários de lojas localizadas há mais de 30 km da Sede da Rede atribuem importância maior ao Ambiente físico e organização da loja, do que os empresários com atividade na região metropolitana;
- proprietários de lojas localizadas na região metropolitana atribuem maior importância ao Serviço de tele-entrega do que aqueles com lojas mais distantes de Porto Alegre;
- empresários que não eram proprietários de farmácias antes de entrar na Rede atribuem importância maior à Localização da loja, do que empresários com atividade no setor anterior à participação na Rede;
- associados com mais de 2 anos de Rede têm uma percepção de melhoria mais acentuada do que os demais, para os fatores Acesso a crédito, Administração do cadastro de clientes, Capacitação dos funcionários, Capacitação gerencial, Mix de produtos e Possibilidade de acesso a novas tecnologias;

Para a amostra constituída de associados há mais de 2 anos, a percepção de desempenho para o fator Possibilidade de acesso a novas tecnologias, indica o máximo possível na escala (Muito melhor).

- não se verificam diferenças significativas na percepção do desempenho, quando se classificam os 17 fatores, de acordo com as 4 perspectivas do *BSC*.

A **terceira parte** contempla comentários sobre o modelo proposto: trata-se de uma tentativa de contribuir com o crescimento do conhecimento na área de avaliação de redes.

A proposta visa contornar as dificuldades encontradas na avaliação de redes de cooperação de empresas, pela inexistência ou indisponibilidade de dados financeiros que possibilitem medir-se o desempenho. Embora de natureza distinta dos indicadores financeiros, pode ser um parâmetro válido de avaliação. Talvez o “fenômeno redes de empresas” esteja a demandar uma mudança nos métodos de avaliação, com o complemento de novas ferramentas.

A forma de medição sugerida com a Matriz de Efetividade de redes tem como ponto positivo o fato de não depender de levantamento de dados econômico-financeiros. Além disso, fornece aos condutores da sociedade informações sobre como os participantes enxergam o desempenho da aliança em fatores cruciais do negócio.

O número informado pelo Índice de Efetividade da Rede não pode ser julgado isoladamente. Deve ser criticado na fase de planejamento, considerando-se os avanços julgados possíveis.

Com relação ao seu valor como comparativo de desempenho de redes entre si, poderá ter sua utilidade se e quando outras redes vierem a utilizá-lo, desde que as redes comparadas possuam similaridades.

Conforme registrou Verschoore (2006), como em qualquer outra forma de organização, as redes de cooperação dependem de uma boa administração para que tenham êxito. Para terem sucesso, gestores precisam de informações que quase nunca são encontradas nas demonstrações financeiras. O autor espera ter contribuído.

## 7.2 LIMITAÇÕES

O estudo trabalhou com percepções. Se por um lado essa é uma forma válida para se comparar graus de satisfação pessoal em dois momentos distintos, faltam a ela (percepção) elementos capazes de explicitar uma comparação com o desempenho de outros indivíduos. Como se viu, existe o sentimento coletivo dos associados da Rede Agafarma, de que eles se encontram hoje em uma situação melhor do que antes de entrar na Rede, em todos os fatores relevantes do negócio.

Contudo, a pesquisa e o modelo proposto não respondem (até por não ter sido seu foco de investigação) quão perto do “ótimo competitivo” eles estão. Significa dizer que estar no ponto 5, 6 ou 7 da escala, aponta para um ganho, mas não é indicativo de grau de competitividade no mercado de atuação.

A questão pode ser contornada com a criação de indicadores de desempenho específicos para cada um dos fatores arrolados, inclusive quantitativos. Se os indicadores tiverem como parâmetro desempenhos considerados ótimos, será possível complementar a informação, tornando as ações gerenciais da Sede mais efetivas.

Outro ponto diz respeito ao fato de se tratar de estudo de caso único. O levantamento de outras redes apresentará nuances relativas aos respectivos setores de atuação.

### 7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Um dado que parece bastante significativo, mostrado na Tabela 8 – página 88, refere-se ao percentual de empresários que entraram no mercado farmacêutico como varejistas já como associados da rede. Eles representam quase um terço da amostra coletada de 129 respondentes. Isso suscita uma questão a ser pesquisada: o fato de existir a Agafarma ou, de modo mais geral, o fato de existirem redes de cooperação prestando apoio logístico e compartilhando conhecimento aos entrantes estimula o empreendedorismo?

Outro aspecto que pode ser pesquisado refere-se à relação existente entre a percepção de melhoria e a atribuição de importância. Tome-se como exemplo o fator Acesso à mídia. Na pesquisa ele é o mais alto Vetor de Melhoria Percebida, atingindo +2,5 (mediana de 6,5) e ocupa a posição 10 em importância atribuída. Uma questão já trabalhada no campo da psicologia humana, poderia ser trazida para o ambiente das empresas: um fator com alto índice de efetividade em uma rede pode ter a sua percepção de urgência (ou de importância atribuída) reduzida?

Uma última abordagem que emerge do estudo diz respeito às empresas que deixaram a rede. Investigar as causas da decisão pode trazer informações importantes para o entendimento da dinâmica das redes de cooperação.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

**IBGE - As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001.** Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ARVESON, Paul. **The Balanced Scorecard Institute.** Disponível para consulta em 12/03/2007, no endereço <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>, 1998.

AUSTIN, J. E.. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor.** Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. **A dimensão das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** Revista de Administração Contemporânea, RAC. Curitiba: v. 8, n. Ed Espec., 2004. p.203-227.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de doutorado em Administração, apresentada ao PPGA, 2005a. Disponível para consulta em 04/08/2006, em meio eletrônico no endereço [http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000686.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000686.pdf).

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. **Redes de Cooperação e Custos de Transação: uma interpretação a partir de evidências empíricas.** XXIX ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Meio digital. 2005b.

BARROS, F. R., **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança.** Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BATISTA JR., O. Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BLEEKE, Joel; ERNST, David. Colaborando para competir. **In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRAGA, L.M.; BÊRNI, D.A. Redes de empresas: contextos e conceitos. **Análise**. Porto Alegre, v. 14, n.1, p. 71-86, 2003.

BRUYNE, Paul de; **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática mercadológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CALLEGARI-JACQUES, S.M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline França de. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs. **In: Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil**. Maringá: Unicorpore, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly; **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

#### **Conselho Federal de Farmácias**

Disponível em <http://www.cff.org.br/cff/mostraPagina.asp?codServico=14&codPagina=418>.  
Consulta em 15/05/2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, Laerte L. ; CARVALHO, Ary R.; PEREIRA, L. C. Bresser. **Administração geral e relações industriais na pequena empresa brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 1968.

DANIEL, D. R. Management Information Crisis. **Harvard Business Review**, p.111, set./out. 1961.

DANIEL, Wayne W. **Applied Nonparametric Statistics**. Boston: Houghton Mifflin, 1978.

**Decreto Federal nº 5.028**, de 31 de março de 2004. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm#art1) Consulta em 04/07/2006.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC**. São Paulo, v. 5, n.2, mai/ago 2001, p. 71-86.

ENDE, Marta Von. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. **In: Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

**Estatísticas do Cadastro Central de Empresas: 2003** / IBGE, Diretoria de Pesquisas. – Rio de Janeiro: IBGE, 2005. 264p.

ESTEVES, J. **Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects**. Tese de Doutorado na Universidade Politécnica da Catalunha, Espanha. Barcelona: 2004.

**Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília: Janeiro de 2006.

**Fundação Nacional da Qualidade**. Rumo à excelência: critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional. São Paulo, 2006. Disponível em [http://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/RE2006%20Rev3\\_final.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/RE2006%20Rev3_final.pdf). Consulta em 23/08/2006.

FURLAN, J.D. **Modelagem de negócios**. São Paulo: Makron Books, 1996.

GARCIA, Renato C. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. Tese de Doutorado na UNICAMP-IE, Campinas, 2001.

GIL, Antônio.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, Curt. **Key performance indicators and metrics**. Disponível em <http://www.cutter.com/research/2004/edge041123.html>. Consulta em 07/11/2006.

HANSEN, Peter B. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de doutorado, 2004.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

HILL, Terry. **Manufacturing strategy**. London,: Macmillan, 1985.

HUOTARI, Maija-Leena e WILSON, T.D. Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach. **Information Research**, v.6 (3), 2001.

JARILLO, J. C., On strategic networks. **Strategic Management Journal**, Sessex, GB: John Wiley, v. 9, 1988+./3

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LA ROVERE, R. L., Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**. Edição Especial 2001. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

**Lei Federal nº 9.841**, de 05 de outubro de 1999.

Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19841.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19841.htm).

Consulta em 04/07/2006.

[LEVIN, Jack](#); FOX, James A. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Prentice, 2004

LEVITSKY, Jacob. **Support systems for SMEs in developing countries - A review**.

UNIDO - United Nations Industrial Development Organization.(1996).

Disponível em <http://www.unido.org/userfiles/PuffK/levitsky.pdf>

Consulta em 05/07/2006

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LINS, Hoyêdo N. Clusters industriais: uma experiência no Brasil Meridional. **Revista de Economia**, Curitiba. v. 27, n. 1, p. 79-101, jan./jun. 2001.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

LORANGE, Peter; ROOS Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUIZ, Márcia C.; BRAGA, Adriano V. **Farmácias – O que você precisa saber sobre**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís O. de F. **Programas sociais - efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

MARTIN, Hans-Peter. SCHUMANN, Harald. **A armadilha da globalização: o assalto à democracia e ao bem-estar social**. São Paulo: Globo, 1996.

MATOS, Antônio C.; MELCHOR, Paulo. **Farmácia – Comece certo**. Brasília: Sebrae, 2004.

MAYES, Jim. Achieving Business Objectives II: Building a software metrics support structure. **IT Metrics Strategies**, Volume VI, n. 6, p. 10-16, 2000.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas. **In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORRIS, M.J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n.2, p.241-265, 1990.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de O. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas**. Salvador: XXI ENEGEP, 2001.

PEREIRA, Breno A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de doutorado, 2005.

PEREIRA, Breno A. D; PEDROZO, Eugênio A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. **In: Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

PERROW, Charles. Small Firm Networks, **in** Nitin Nohria and Robert G. Eccles, eds., **Networks and Organizations**, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992, 445-470.

\_\_\_\_\_. [e-mail] 04 ago. 2006. New Haven [para] Odorico Orestes Ramos Roman, Porto Alegre.

PINTO, Jeffrey. PRESCOTT, John. Variations in Critical Success Factors over the stages in the project lifecycle. **In: Journal of Management**, v. 14, n.1, p. 5-18, 1988.

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

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, J. B. Estratégias para mudanças. **In: O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

QUINTELLA, H. M., ROCHA, H. M., COSTA, A. M. **Fatores Críticos de Sucesso de start up de veículos na indústria Sul Fluminense**. Universidade Federal Fluminense. Disponível em [http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq\\_V5\\_2005\\_12.pdf](http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V5_2005_12.pdf) - Consulta em 07/01/2006.

RAGLAND, Bryce. **Measure, Metric, or Indicator: What's the Difference?** IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology; IEEE Std 610.1990.

RATTNER, Henrique (Org.). **Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.** Brasília: Brasiliense, 1985. V. 1, 278 p.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, p. 81, mar./abr. 1979.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas brasileiras no Brasil.** – Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf) - Consulta em 15/12/2006.

SEDAI, **Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação.** Porto Alegre: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2001.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

SILVEIRA, Henrique F. R. Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação. **In: Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 107-124, maio/ago. 2003.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Atlas, 1993.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row, 1981.

TESTA, M. G. **Fatores críticos de sucesso de programas de educação à distância via Internet**. Porto Alegre, 2002. Dissertação de Mestrado - Escola de Administração, Universidade Federal do RS.

TRICHES, Divanildo; SIMAN, Renildes F.; CALDART, Wilson L. **A cadeia produtiva da carne de frango da região da Serra Gaúcha: uma análise da estrutura de produção e mercado**. Universidade de Caxias do Sul, 2004. Disponível em [http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq\\_V5\\_2005\\_12.pdf](http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V5_2005_12.pdf) - Consulta em 28/08/2006.

VERSCOORE FILHO, Jorge R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. **In: Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

\_\_\_\_\_. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de doutorado, apresentada ao PPGA, 2006.

VINHAS, Ana Paula L.; BECKER, Grace V. **Redes de cooperação interorganizacional: reflexões acerca do caso da Rede Macsul**. Comunicação pessoal por correio eletrônico, 2006.

WEGNER, D. ; DAHMER, L. V. Avaliação de desempenho em redes de empresas. **In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis: XXIV ENEGEP, 2004.

WONNACOTT, Thomas H.; WONNACOTT, Ronald J. **Estatística aplicada à Economia e à Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

<b>ROTEIRO DE PESQUISA COM A REDE AGAFARMA</b> Pesquisador: Odorico Ramos Roman	
<p>Objetivo: Investigar as diferenças de desempenho percebidas por empresários do ramo do comércio varejista de produtos farmacêuticos em seus negócios, decorrentes da participação em rede de cooperação, a partir do estudo de caso da Rede Agafarma.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais as suas atribuições na rede?</li> <li>2. Há quanto tempo está atuando na atividade?</li> <li>3. Cite pontos que você entende como fundamentais para o sucesso de uma farmácia.</li> <li>4. Quais as dificuldades do negócio?</li> </ol>	
5. Quais são os principais pontos na área financeira?	<u>Referência:</u> Margem de lucro, obtenção de capital de giro, obtenção de investimentos, risco de crédito, custos fixos, estratégia de preços, etc
6. Quais são os principais pontos relacionados com os clientes?	<u>Referência:</u> Propaganda, atratividade da loja, satisfação, retenção de clientes, captação de novos clientes, etc
7. Quais são os principais pontos relativos a aprendizado e crescimento ?	<u>Referência:</u> Capacitação dos funcionários, motivação, retenção e produtividade dos funcionário, treinamento etc.
8. Quais são os pontos-chave do negócio na área de processos internos?	<u>Referência:</u> Inovação, logística, serviços pós-venda, perdas, desperdício, etc
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. De que forma o associativismo auxilia a gestão do negócio?</li> <li>10. Além dos aspectos discutidos, quais outros fatores você julga relevantes para o negócio farmácias?</li> </ol>	

## APÊNDICE B – Lista preliminar de fatores, após triangulação

Item	Fonte	Frequência	Grupo
adequação das instalações	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	1
leiaute	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
ambiente da loja	Luiz e Braga (2006)	L/E	
espaço de circulação dos clientes	Luiz e Braga (2006)	L/E	
exposição adequada dos produtos	Luiz e Braga (2006)	L/E	
iluminação e limpeza da loja	Luiz e Braga (2006)	L/E	
sinalização e programação visual	Luiz e Braga (2006)	L/E	
exposição adequada dos produtos	Matos e Melchor (2004)	L/E	
higiene da loja	Matos e Melchor (2004)	L/E	
instalações inadequadas	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
capacidade de investimento	Matos e Melchor (2004)	L/E	2
condições de pagamento	Matos e Melchor (2004)	L/E	
disponibilidade de capital de giro	Matos e Melchor (2004)	L/E	
disponibilidade financeira	Matos e Melchor (2004)	L/E	
falta de capital de giro	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
falta de crédito bancário	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
Inadimplência	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
problemas financeiros	SEBRAE-DF (2004)	L/E	3
definição da localização do negócio	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
localização da loja	Luiz e Braga (2006)	L/E	
capacidade de oferecer comodidade aos clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
estacionamento pra clients	Matos e Melchor (2004)	L/E	
localização da loja	Matos e Melchor (2004)	L/E	
localização inadequada	SEBRAE-DF (2004)	L/E	4
linha de produtos de higiene, beleza, saúde, bem estar etc	Luiz e Braga (2006)	L/E	
acesso a fornecedores	Matos e Melchor (2004)	L/E	5
política de compras	Matos e Melchor (2004)	L/E	

relacionamento com fornecedores	Matos e Melchor (2004)	L/E	
<i>telemarketing</i>	Luiz e Braga (2006)	L/E	6
inovação e diversificação de produtos	Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968)	L/E	7
mix de produtos	Luiz e Braga (2006)	L/E	
variedade de produtos	Luiz e Braga (2006)	L/E	
mix de produtos	Matos e Melchor (2004)	L/E	
variedade de produtos	Matos e Melchor (2004)	L/E	
política de preços	Luiz e Braga (2006)	L/E	8
política de crédito e condições de pagamento	Matos e Melchor (2004)	L/E	
política de preços	Matos e Melchor (2004)	L/E	
preço de venda	Matos e Melchor (2004)	L/E	
preço adequado do produto	Morris (1991)	L/E	
administração de estoques	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	9
política de estoques	Matos e Melchor (2004)	L/E	
volume de vendas	Matos e Melchor (2004)	L/E	
atratividade da loja	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	10
capacidade de atrair clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
conhecer o cliente	Luiz e Braga (2006)	L/E	11
especialidade	Luiz e Braga (2006)	L/E	
serviços oferecidos	Luiz e Braga (2006)	L/E	
bom atendimento	Matos e Melchor (2004)	L/E	
capacidade de manter clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
diferenciação	Matos e Melchor (2004)	L/E	
diferenciais oferecidos aos clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
estratégia para satisfazer e surpreender clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
existência de serviços adicionais	Matos e Melchor (2004)	L/E	
interesse em satisfazer os clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
valorização do cliente	Matos e Melchor (2004)	L/E	
falta de clientes	SEBRAE-DF (2004)	L/E	

falta de organização e deficiência de métodos administrativos	Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968)	L/E	12
problemas com equipamentos, instalações e suprimento de matérias- primas	Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968)	L/E	
qualidade do gerenciamento	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
capacidade de inovação	Matos e Melchor (2004)	L/E	
conhecimento do mercado	Matos e Melchor (2004)	L/E	
conhecimento técnico do empresário	Matos e Melchor (2004)	L/E	
conhecimentos e domínio dos custos e despesas	Matos e Melchor (2004)	L/E	
formato de gestão	Matos e Melchor (2004)	L/E	
gerenciamento de custos fixos e variáveis	Matos e Melchor (2004)	L/E	
habilidade para negociar com os fornecedores	Matos e Melchor (2004)	L/E	
superação do ponto de equilíbrio;	Matos e Melchor (2004)	L/E	
capacidade de gestão	Morris (1991)	L/E	
capacidade de prever as vendas	Morris (1991)	L/E	
encontrar canais de vendas adequados	Morris (1991)	L/E	
gestão contábil adequada	Morris (1991)	L/E	
gestão de pessoal	Morris (1991)	L/E	
gestão financeira adequada	Morris (1991)	L/E	
falta de conhecimentos gerenciais	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
recessão econômica no país	SEBRAE-DF (2004)	L	
acesso a novas tecnologias	Entrevistas	E	13
falta de treinamento dos funcionários	Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968)	L/E	14
atitudes e habilidade dos vendedores	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
qualidade do serviço	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
atendimento	Luiz e Braga (2006)	L/E	
equipe de atendimento	Luiz e Braga (2006)	L/E	
confiança e credibilidade	Matos e Melchor (2004)	L/E	
conhecimento técnico dos funcionários	Matos e Melchor (2004)	L/E	
equipe de funcionários	Matos e Melchor (2004)	L/E	
processo de venda	Matos e Melchor (2004)	L/E	

conhecer o próprio produto	Morris (1991)	L/E	15
falta de mão-de-obra qualificada	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
recolhimento de impostos e contribuições	Matos e Melchor (2004)	L/E	
gestão tributária adequada	Morris (1991)	L/E	
carga tributária levada	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
problemas com a fiscalização	SEBRAE-DF (2004)	L/E	
administração do cadastro de clientes	Entrevistas	E	16
desconhecimento da marca pelo mercado	Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968)	L/E	17
divulgação dos produtos e da marca	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
propaganda	Longenecker, Moore e Petty (1997)	L/E	
atração de clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
estratégias para atrair clientes	Matos e Melchor (2004)	L/E	
conseguir atingir o mercado	Morris (1991)	L/E	
divulgação adequada do produto	Morris (1991)	L/E	
divulgação da empresa	Morris (1991)	L/E	

L = Literatura E = Entrevistas

### APÊNDICE C – Planilha de consolidação dos fatores

<b>Fator (ordem alfabética)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
F1: Acesso a crédito	Possibilidade de tomar recursos no mercado para capital de giro ou investimento, caso haja necessidade.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F2: Acesso a fornecedores	Facilidade com que o empresário dono de farmácia consegue adquirir os produtos e serviços necessários para a loja.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F3: Acesso à mídia (jornais, rádios, propaganda, TV)	Possibilidade de divulgar a loja ou ofertas de produtos em jornais, revistas, rádios, televisões ou, ainda, ter acesso a outras formas propaganda que auxiliam na divulgação do negócio e na fixação da marca.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F4: Administração adequada de estoques	Possibilidade de gestão adequada dos estoques, minimizando perdas por vencimento do produto na prateleira ou armazenamento de produtos sem demanda por tempo demasiado.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F5: Administração do cadastro de clientes	Capacidade de gerenciar o cadastro de clientes, tornando-o ferramenta útil no desenvolvimento do negócio.	( ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F6: Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho)	Existência de condições para dispor os produtos de forma a favorecer a venda, bem como oferecer espaços adequados de circulação para os clientes.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F7: Capacidade de fidelizar os clientes	Disponibilidade de ferramentas, não ligadas ao preço dos produtos, que possibilitem a fidelização dos clientes, seja pela prestação de atendimento com qualidade, seja pela agregação de serviços complementares ou diferenciados que signifiquem vantagens ou benefícios para os clientes, auxiliando na sua fidelização.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F8: Capacitação dos funcionários	Existência de equipe de colaboradores com bom conhecimento técnico dos produtos e serviços comercializados pela loja e bem treinados em técnicas de venda.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede

<b>Fator (ordem alfabética)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
F9: Capacitação gerencial	Existência de recursos humanos bem treinados na área de gestão do negócio, seja o proprietário da loja, sejam pessoas contratadas no mercado.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F10: Gestão tributária adequada	Capacidade de gerenciar os tributos incidentes sobre a atividade, evitando o desembolso de valores compensáveis ou dedutíveis.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F11: Localização da loja	Posição geográfica da loja, considerando densidade populacional do bairro, potencial do mercado local e trânsito de pessoas nas imediações.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F12: Mix de produtos	Capacidade de oferecer uma grande variedade de produtos.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F13: Política de preços competitiva	Possibilidade de oferecer preços competitivos, a partir de condições obtidas na compra das mercadorias, seja no prazo de pagamento ao fornecedor, no custo das mercadorias ou em bônus obtidos na aquisição das mercadorias.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F14: Possibilidade de acesso a novas tecnologias	Existência de canais de acesso a novas máquinas, equipamentos e sistemas de informações que auxiliem a gestão do negócio.	( ) Literatura ( x ) Sede ( ) Rede
F15: Seção de perfumaria variada	Possibilidade de oferecer linha completa de produtos de perfumaria (xampus, cremes, perfumes, desodorantes e demais produtos da linha).	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F16: Serviço de tele-entrega	Existência do serviço de entrega a domicílio.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede
F17: Visibilidade da loja	Existência de elementos de fachada que marquem presença e atraiam pessoas para a loja.	( x ) Literatura ( x ) Sede ( x ) Rede

## APÊNDICE D – Questionário de pesquisa

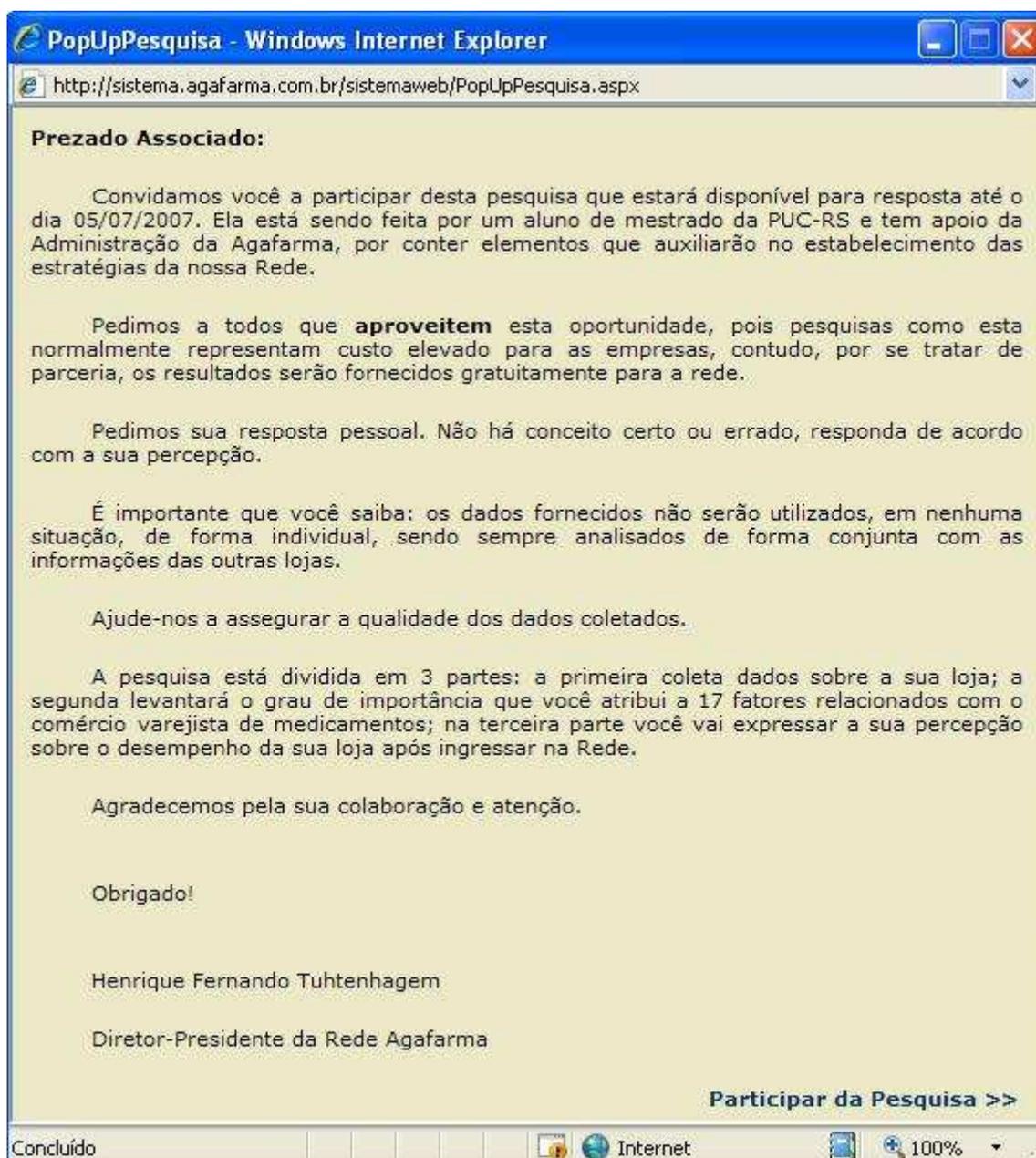


Figura 14 – Carta do Presidente da Agafarma

# Rede Agafarma - Parceria com Faculdades

## Etapa 1 de 3 Informações Gerais

Prezado lojista:  
nos itens abaixo, escolha a opção que corresponde aos seus dados como participante da Rede Agafarma.

**1. Sou associado da Rede Agafarma:**

- Há menos de 2 anos
- Há mais de 2 anos

**2. Minha loja está localizada**

- Há menos de 30 quilômetros de Porto Alegre
- Há mais de 30 quilômetros de Porto Alegre

**3. Com relação à minha atuação como empresário do ramo farmacêutico**

- Eu já era proprietário de farmácia antes de entrar na Rede Agafarma
  - Eu iniciei no ramo já como participante da Rede Agafarma
-

## Etapa 2 de 3

### Indicação do grau de importância a fatores relacionados com o comércio varejista de medicamentos

Nesta etapa, vão ser apresentados 17 fatores relacionados com o comércio varejista de medicamentos, que estão listados abaixo, em ordem alfabética. Esses fatores estão presentes no ramo farmacêutico, independentemente da loja pertencer a uma rede associativa. Não existe definição prévia de qual seja mais importante. Eles estão listados abaixo, juntamente com um texto que define o seu significado.

#### ▪ Acesso a crédito

Definição: Possibilidade de tomar recursos no mercado para capital de giro ou investimento, caso haja necessidade.

---

#### ▪ Acesso a fornecedores

Definição: Facilidade com que o empresário dono de farmácia consegue adquirir os produtos, serviços e mercadorias que abastecem a loja.

---

#### ▪ Acesso à mídia (propaganda, jornais, rádios, TV)

Definição: Possibilidade de divulgar a loja e ofertas de produtos em jornais, revistas, rádios, televisão, ou outros canais de divulgação ou, ainda, de ter acesso a outras formas de propaganda que auxiliam na divulgação do negócio e na fixação da marca.

---

#### ▪ Administração adequada de estoques

Definição: Possibilidade de gestão adequada dos estoques, minimizando perdas por vencimento do produto na prateleira ou armazenamento de produtos sem demanda por tempo demorado.

---

#### ▪ Administração do cadastro de clientes

Definição: Capacidade de gerenciar o cadastro de clientes, tornando-o ferramenta útil no desenvolvimento do negócio.

---

#### ▪ Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho)

Definição: Existência de condições para dispor os produtos de forma a favorecer a venda, bem como oferecer espaços adequados de circulação para os clientes.

---

#### ▪ Capacidade de fidelizar os clientes

Definição: Disponibilidade de ferramentas, não ligadas ao preço dos produtos, que possibilitem a fidelização dos clientes, pela prestação de atendimento com qualidade ou agregação de serviços complementares ou diferenciados que signifiquem vantagens para os clientes.

---

#### ▪ Capacitação dos funcionários

Definição: Existência de equipe de colaboradores com bom conhecimento técnico dos produtos e serviços comercializados pela loja e bem treinados em técnicas de venda.

---

---

**▪ Capacitação gerencial**

Definição: Existência de recursos humanos bem treinados na área de gestão do negócio, seja o proprietário da loja, sejam pessoas contratadas no mercado.

---

**▪ Gestão tributária adequada**

Definição: Capacidade de gerenciar os tributos incidentes sobre a atividade, evitando o desembolso de valores compensáveis ou dedutíveis.

---

**▪ Localização da loja**

Definição: Posição geográfica da loja, considerando densidade populacional do bairro, potencial do mercado local e trânsito de pessoas nas imediações.

---

**▪ Mix de produtos**

Definição: Capacidade de oferecer uma grande variedade de produtos.

---

**▪ Política de preços competitiva**

Definição: Possibilidade de oferecer preços competitivos, a partir de condições obtidas na compra das mercadorias, seja no prazo de pagamento ao fornecedor, no custo das mercadorias ou em bônus obtidos na aquisição das mercadorias.

---

**▪ Possibilidade de acesso a novas tecnologias**

Definição: Existência de canais de acesso a novas máquinas, equipamentos e sistemas de informações que auxiliem a gestão do negócio.

---

**▪ Seção de perfumaria variada**

Definição: Possibilidade de oferecer linha completa de produtos de perfumaria (xampus, cremes, perfumes, desodorantes e demais produtos da linha).

---

**▪ Serviço de tele-entrega**

Definição: Existência do serviço de entrega em domicílio.

---

**▪ Visibilidade da loja**

Definição: Existência de elementos de fachada que marquem presença e atraiam pessoas para a loja.

---

Na tabela abaixo, atribua a cada um dos fatores apresentados um número de 1 a 17, de acordo com a sua percepção do grau de importância que eles possuem para o seu negócio. Aquele que você julgar como o mais importante receberá o grau 1; aquele que você entende ser o menos importante receberá o grau 17. Os graus não devem ser repetidos. Ou seja, ao final do preenchimento haverá apenas um item com grau 1, apenas um item com grau 2 e assim sucessivamente, até o grau 17.

**IMPORTANTE:** Responda pensando em uma loja isolada, não pertencente a uma rede associativa.

Para ver a definição, coloque a ponteira do *mouse* sobre o símbolo **i**

**Atenção:** Antes de iniciar a atribuir graus, releia toda a lista de fatores.

<b>Lista de Fatores</b> Indique o grau de importância que você atribui ao fator, de 1 a 17, sem repetir.	<b>Grau de Importância</b>
<b>i</b> Acesso a crédito	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Acesso a fornecedores	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Acesso à mídia (propaganda, jornais, rádios, TV)	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Administração adequada de estoques	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Administração do cadastro de clientes	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho)	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Capacidade de fidelizar os clientes	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Capacitação dos funcionários	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Capacitação gerencial	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Gestão tributária adequada	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Localização da loja	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Mix de produtos	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Política de preços competitiva	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Possibilidade de acesso a novas tecnologias	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Seção de perfumaria variada	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Serviço de tele-entrega	<input type="checkbox"/>
<b>i</b> Visibilidade da loja	<input type="checkbox"/>

### Etapa 3 de 3

#### Percepção sobre o desempenho da loja

Nesta última etapa, você utilizará como referência uma escala de intensidade. Para cada fator, marque o número que melhor expressa o efeito da sua participação na rede no desempenho da sua loja. A posição 1 indica uma situação atual “Muito pior” do que antes de entrar na Rede Agafarma; a posição 7 indica uma posição atual “Muito melhor” do que antes de entrar na Rede Agafarma. Ao marcar o ponto na escala, você está indicando como percebe o desempenho do seu negócio no fator considerado **após o seu ingresso na Rede Agafarma, comparando com o desempenho de antes de participar da rede**. Lembre-se: considere apenas o ganho que você atribui à sua participação na rede. Desconsidere melhorias de desempenho obtidas por outras causas.

Fator de desempenho	Marque o número que representa a situação atual								
<b>1. Acesso a crédito</b> <u>Definição:</u> Possibilidade de tomar recursos no mercado para capital de giro ou investimento, caso haja necessidade.	Muito pior	<input type="radio"/>	Muito melhor						
<b>2. Acesso a fornecedores</b> <u>Definição:</u> Facilidade com que o empresário dono de farmácia consegue adquirir os produtos, serviços e mercadorias que abastecem a loja.	Muito pior	<input type="radio"/>	Muito melhor						
<b>3. Acesso à mídia (propaganda, rádios...)</b> <u>Definição:</u> Possibilidade de divulgar a loja e ofertas de produtos em jornais, revistas, rádios, televisão, ou outros canais de divulgação ou, ainda, de ter acesso a outras formas de propaganda que auxiliam na divulgação do negócio e na fixação da marca.	Muito pior	<input type="radio"/>	Muito melhor						
<b>4. Administração adequada de estoques</b> <u>Definição:</u> Possibilidade de gestão adequada dos estoques, minimizando perdas por vencimento do produto na prateleira ou armazenamento de produtos sem demanda por tempo demorado.	Muito pior	<input type="radio"/>	Muito melhor						
<b>5. Administração do cadastro de clientes</b> <u>Definição:</u> Capacidade de gerenciar o cadastro de clientes, tornando-o ferramenta útil no desenvolvimento do negócio.	Muito pior	<input type="radio"/>	Muito melhor						
<b>6. Ambiente físico e organização da loja</b> <u>Definição:</u> Existência de condições para dispor os produtos de forma a favorecer a venda, bem como oferecer espaços adequados de circulação para os clientes.	Muito pior	<input type="radio"/>	Muito melhor						

<p><b>7. Capacidade de fidelizar os clientes</b>  <u>Definição:</u> Disponibilidade de ferramentas, não ligadas ao preço dos produtos, que possibilitem a fidelização dos clientes, seja pela prestação de atendimento com qualidade, seja pela agregação de serviços complementares ou diferenciados que signifiquem vantagens ou benefícios para os clientes, auxiliando na sua fidelização.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>8. Capacitação dos funcionários</b>  <u>Definição:</u> Existência de equipe de colaboradores com bom conhecimento técnico dos produtos e serviços comercializados pela loja e bem treinados em técnicas de venda.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>9. Capacitação gerencial</b>  <u>Definição:</u> Existência de recursos humanos bem treinados na área de gestão do negócio, seja o proprietário da loja, sejam pessoas contratadas no mercado.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>10. Gestão tributária adequada</b>  <u>Definição:</u> Capacidade de gerenciar os tributos incidentes sobre a atividade, evitando o desembolso de valores compensáveis ou dedutíveis.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>11. Localização da loja</b>  <u>Definição:</u> Posição geográfica da loja, considerando densidade populacional do bairro, potencial do mercado local e trânsito de pessoas nas imediações.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>12. Mix de produtos</b>  <u>Definição:</u> Capacidade de oferecer uma grande variedade de produtos.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>13. Política de preços competitiva</b>  <u>Definição:</u> Possibilidade de oferecer preços competitivos, a partir de condições obtidas na compra das mercadorias, seja no prazo de pagamento ao fornecedor, no custo das mercadorias ou em bônus obtidos na aquisição das mercadorias.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>14. Possibilidade de acesso a novas tecnologias</b>  <u>Definição:</u> Existência de canais de acesso a novas máquinas, equipamentos e sistemas de informações que auxiliem na gestão do negócio.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>
<p><b>15. Seção de perfumaria variada</b>  <u>Definição:</u> Possibilidade de oferecer linha completa de produtos de perfumaria (xampus, cremes, perfumes, desodorantes e demais produtos da linha).</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pior</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>melhor</b></p>

<p><b>16. Serviço de tele-entrega</b>  <u>Definição:</u> Existência do serviço de entrega em domicílio.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pio</b> <b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b> <b>6</b> <b>7</b> <b>melhor</b></p>
<p><b>17. Visibilidade da loja</b>  <u>Definição:</u> Existência de elementos de fachada que marquem presença e atraiam pessoas para a loja.</p>	<p><b>Muito</b> ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ <b>Muito</b>  <b>pio</b> <b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b> <b>6</b> <b>7</b> <b>melhor</b></p>

## APÊNDICE E – Estatística descritiva da amostra

### E.1 – Results for: Tally G<sub>j</sub> (Grupos de estratificação)

#### Tally for Discrete Variables: G<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>

G<sub>1</sub> = Sou associado da Rede Agafarma há menos de 2 anos (1) ou há mais de 2 anos (2)

G<sub>2</sub> = Minha loja está localizada há menos de 30 km de Porto Alegre (1) ou há mais de 30 km de Porto Alegre (2)

G<sub>3</sub> = Já era proprietário de farmácia antes de entrar na Rede (1) ou iniciou no ramo já como participante da Rede (2)

G1	Count	Percent	G2	Count	Percent	G3	Count	Percent
1	21	16,28	1	47	36,43	1	88	68,22
2	108	83,72	2	82	63,57	2	41	31,78
N=	129		N=	129		N=	129	

### E.2 – Descriptive Statistics: F<sub>1</sub>; F<sub>2</sub>; F<sub>3</sub>; F<sub>4</sub>; F<sub>5</sub>; F<sub>6</sub>; F<sub>7</sub>; F<sub>8</sub>; ... (Fatores)

N for Variable	Mean	StDev	Q1	Median	Q3	IQR	Mode	Mode
F1	10,550	6,014	4,000	12,000	17,000	13,000	17	36
F2	6,783	4,600	3,000	6,000	10,000	7,000	6	16
F3	9,178	5,266	5,000	9,000	14,000	9,000	16	15
F4	8,016	4,337	4,000	7,000	11,000	7,000	4	17
F5	10,318	4,068	7,000	10,000	14,000	7,000	15	12
F6	9,488	4,093	6,000	9,000	13,000	7,000	12	13
F7	7,256	4,731	3,000	6,000	11,000	8,000	2	16
F8	6,295	4,169	3,000	5,000	9,000	6,000	2	19
F9	6,085	4,276	3,000	5,000	8,000	5,000	1	17
F10	10,488	4,656	7,000	11,000	14,500	7,500	16	14
F11	7,287	4,883	2,500	7,000	11,000	8,500	1	24
F12	8,798	3,792	6,000	9,000	12,000	6,000	9; 11	14
F13	7,868	4,706	4,000	8,000	11,500	7,500	1	15
F14	11,736	4,427	8,000	13,000	15,500	7,500	16	21
F15	11,860	3,872	9,000	13,000	15,000	6,000	15	19
F16	11,481	4,576	8,000	12,000	15,500	7,500	17	19
F17	9,512	4,498	6,000	10,000	13,000	7,000	8	16

#### Legenda

- 
- F1 - Acesso a crédito
  - F2 - Acesso a fornecedores
  - F3 - Acesso à mídia (propaganda, jornais, rádios, TV)
  - F4 - Administração adequada de estoques
  - F5 - Administração do cadastro de clientes
  - F6 - Ambiente físico e organização da loja (leiaute e tamanho)
  - F7 - Capacidade de fidelizar os clientes
  - F8 - Capacitação dos funcionários
  - F9 - Capacitação gerencial
  - F10 - Gestão tributária adequada
  - F11 - Localização da loja
  - F12 - Mix de produtos
  - F13 - Política de preços competitiva
  - F14 - Possibilidade de acesso a novas tecnologias
  - F15 - Seção de perfumaria variada
  - F16 - Serviço de tele-entrega
  - F17 - Visibilidade da loja

---



---

**E.3 – Results for: Tally Descrip F<sub>j</sub> (Fatores)**
**Tally for Discrete Variables: F1; F2; F3; F4; F5; F6; F7; F8; ... (Fatores)**

F1	Count	Percent	F2	Count	Percent	F3	Count	Percent
1	15	11,63	1	15	11,63	1	9	6,98
2	7	5,43	2	15	11,63	2	10	7,75
3	6	4,65	3	11	8,53	3	7	5,43
4	5	3,88	4	7	5,43	4	5	3,88
5	5	3,88	5	10	7,75	5	7	5,43
6	1	0,78	6	16	12,40	6	9	6,98
7	3	2,33	7	3	2,33	7	8	6,20
8	4	3,10	8	7	5,43	8	9	6,98
9	4	3,10	9	6	4,65	9	2	1,55
10	7	5,43	10	10	7,75	10	6	4,65
11	5	3,88	11	10	7,75	11	7	5,43
12	4	3,10	12	3	2,33	12	7	5,43
13	8	6,20	13	2	1,55	13	5	3,88
14	6	4,65	14	2	1,55	14	8	6,20
15	7	5,43	15	3	2,33	15	7	5,43
16	6	4,65	16	6	4,65	16	15	11,63
17	36	27,91	17	3	2,33	17	8	6,20
N=	129		N=	129		N=	129	

---

F4	Count	Percent	F5	Count	Percent	F6	Count	Percent
1	3	2,33	1	1	0,78	2	5	3,88
2	7	5,43	2	2	1,55	3	2	1,55
3	9	6,98	3	4	3,10	4	10	7,75
4	17	13,18	4	3	2,33	5	11	8,53
5	10	7,75	5	7	5,43	6	9	6,98
6	10	7,75	6	8	6,20	7	7	5,43
7	10	7,75	7	11	8,53	8	11	8,53
8	7	5,43	8	10	7,75	9	10	7,75
9	10	7,75	9	10	7,75	10	8	6,20
10	9	6,98	10	11	8,53	11	9	6,98
11	6	4,65	11	9	6,98	12	13	10,08
12	6	4,65	12	9	6,98	13	12	9,30
13	6	4,65	13	8	6,20	14	6	4,65
14	7	5,43	14	9	6,98	15	5	3,88
15	3	2,33	15	12	9,30	16	5	3,88
16	6	4,65	16	10	7,75	17	6	4,65
17	3	2,33	17	5	3,88	N=	129	
N=	129		N=	129				

---

F7	Count	Percent	F8	Count	Percent	F9	Count	Percent
1	10	7,75	1	8	6,20	1	17	13,18
2	16	12,40	2	19	14,73	2	11	8,53
3	11	8,53	3	17	13,18	3	15	11,63
4	11	8,53	4	8	6,20	4	12	9,30
5	9	6,98	5	14	10,85	5	13	10,08
6	8	6,20	6	10	7,75	6	14	10,85
7	9	6,98	7	11	8,53	7	13	10,08
8	7	5,43	8	9	6,98	8	3	2,33
9	4	3,10	9	7	5,43	9	5	3,88
10	7	5,43	10	4	3,10	10	3	2,33
11	7	5,43	11	4	3,10	11	4	3,10
12	10	7,75	12	1	0,78	12	3	2,33
13	3	2,33	13	4	3,10	13	5	3,88
14	4	3,10	14	5	3,88	14	2	1,55
15	4	3,10	15	6	4,65	15	4	3,10
16	6	4,65	16	1	0,78	16	4	3,10
17	3	2,33	17	1	0,78	17	1	0,78
N=	129		N=	129		N=	129	

---

---

F10	Count	Percent	F11	Count	Percent	F12	Count	Percent
1	2	1,55	1	24	18,60	1	1	0,78
2	8	6,20	2	8	6,20	2	5	3,88
3	5	3,88	3	7	5,43	3	10	7,75
4	5	3,88	4	6	4,65	4	8	6,20
5	2	1,55	5	8	6,20	5	7	5,43
6	3	2,33	6	7	5,43	6	4	3,10
7	9	6,98	7	8	6,20	7	11	8,53
8	10	7,75	8	7	5,43	8	11	8,53
9	9	6,98	9	9	6,98	9	14	10,85
10	9	6,98	10	8	6,20	10	8	6,20
11	8	6,20	11	6	4,65	11	14	10,85
12	4	3,10	12	5	3,88	12	13	10,08
13	12	9,30	13	7	5,43	13	8	6,20
14	11	8,53	14	10	7,75	14	8	6,20
15	9	6,98	15	3	2,33	15	6	4,65
16	14	10,85	16	4	3,10	16	1	0,78
17	9	6,98	17	2	1,55	N=	129	
N=	129		N=	129				

---

F13	Count	Percent	F14	Count	Percent	F15	Count	Percent
1	15	11,63	1	2	1,55	1	1	0,78
2	8	6,20	2	1	0,78	3	2	1,55
3	8	6,20	3	3	2,33	4	4	3,10
4	9	6,98	4	7	5,43	5	5	3,88
5	6	4,65	5	3	2,33	6	5	3,88
6	9	6,98	6	5	3,88	7	2	1,55
7	6	4,65	7	8	6,20	8	4	3,10
8	4	3,10	8	6	4,65	9	12	9,30
9	11	8,53	9	3	2,33	10	5	3,88
10	11	8,53	10	5	3,88	11	13	10,08
11	10	7,75	11	5	3,88	12	11	8,53
12	8	6,20	12	12	9,30	13	14	10,85
13	8	6,20	13	8	6,20	14	10	7,75
14	3	2,33	14	14	10,85	15	19	14,73
15	6	4,65	15	15	11,63	16	8	6,20
16	4	3,10	16	21	16,28	17	14	10,85
17	3	2,33	17	11	8,53	N=	129	
N=	129		N=	129				

---

F16	Count	Percent	F17	Count	Percent
1	2	1,55	1	4	3,10
2	4	3,10	2	3	2,33
3	2	1,55	3	10	7,75
4	5	3,88	4	7	5,43
5	5	3,88	5	7	5,43
6	6	4,65	6	5	3,88
7	5	3,88	7	5	3,88
8	4	3,10	8	16	12,40
9	7	5,43	9	6	4,65
10	9	6,98	10	9	6,98
11	7	5,43	11	5	3,88
12	11	8,53	12	9	6,98
13	6	4,65	13	13	10,08
14	14	10,85	14	10	7,75
15	10	7,75	15	10	7,75
16	13	10,08	16	5	3,88
17	19	14,73	17	5	3,88
N=	129		N=	129	

---

## APÊNDICE F – Teste de Wilcoxon – Para Desempenho

**Results for: Wilcoxon D<sub>j</sub> (Mudança de desempenho no Fator F<sub>j</sub>)**

**Wilcoxon Signed Rank Test: D1; D2; D3; D4; D5; D6; D7; D8; ... (Desempenho)**

Test of median = 4,000 versus median not = 4,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
D1	88	57	1323,0	0,000	4,500
D2	88	76	2812,5	0,000	6,000
D3	88	83	3435,0	0,000	6,500
D4	88	66	1825,5	0,000	5,000
D5	88	63	1737,5	0,000	5,000
D6	88	72	2555,0	0,000	5,500
D7	88	76	2822,5	0,000	5,500
D8	88	71	2259,5	0,000	5,000
D9	88	71	2383,5	0,000	5,500
D10	88	62	1696,0	0,000	5,000
D11	88	58	1499,0	0,000	5,000
D12	88	75	2812,0	0,000	5,500
D13	88	78	3026,0	0,000	6,000
D14	88	80	3122,5	0,000	6,000
D15	88	76	2841,0	0,000	5,500
D16	88	63	1567,0	0,000	4,500
D17	88	86	3701,0	0,000	6,000

## APÊNDICE G – Testes de Mann-Whitney – Para Fatores

---

### G.1 – Results for: Mann-Whitney F<sub>j</sub> G1 (Importância dos fatores – Estrato 1)

G1 = Sou associado da Rede Agafarma há menos de 2 anos (1) ou há mais de 2 anos (2)

#### G.1.1 – Mann-Whitney Test and CI: F1 (1); F1 (2)

	N	Median
F1 (1)	21	13,000
F1 (2)	108	12,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-3,001;1,998)  
 W = 1379,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9314  
 The test is significant at 0,9305 (adjusted for ties)

---

#### G.1.2 – Mann-Whitney Test and CI: F2 (1); F2 (2)

	N	Median
F2 (1)	21	6,000
F2 (2)	108	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,001;2,001)  
 W = 1359,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9720  
 The test is significant at 0,9719 (adjusted for ties)

---

#### G.1.3 – Mann-Whitney Test and CI: F3 (1); F3 (2)

	N	Median
F3 (1)	21	11,000
F3 (2)	108	8,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;4,001)  
 W = 1534,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2810  
 The test is significant at 0,2798 (adjusted for ties)

---

#### G.1.4 – Mann-Whitney Test and CI: F4 (1); F4 (2)

	N	Median
F4 (1)	21	9,000
F4 (2)	108	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 2,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,001;4,000)  
 W = 1581,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1692  
 The test is significant at 0,1680 (adjusted for ties)

---

---

**G.1.5 – Mann-Whitney Test and CI: F5 (1); F5 (2)**

	N	Median
F5 (1)	21	9,000
F5 (2)	108	10,500

Point estimate for ETA1-ETA2 is -2,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-4,001;1,000)  
W = 1130,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1355  
The test is significant at 0,1345 (adjusted for ties)

---

**G.1.6 – Mann-Whitney Test and CI: F6 (1); F6 (2)**

	N	Median
F6 (1)	21	10,000
F6 (2)	108	9,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;2,000)  
W = 1387,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,8884  
The test is significant at 0,8881 (adjusted for ties)

---

**G.1.7 – Mann-Whitney Test and CI: F7 (1); F7 (2)**

	N	Median
F7 (1)	21	7,000
F7 (2)	108	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;3,000)  
W = 1457,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,5594  
The test is significant at 0,5583 (adjusted for ties)

---

**G.1.8 – Mann-Whitney Test and CI: F8 (1); F8 (2)**

	N	Median
F8 (1)	21	6,000
F8 (2)	108	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;3,000)  
W = 1486,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4420  
The test is significant at 0,4400 (adjusted for ties)

---

---

**G.1.9 – Mann-Whitney Test and CI: F9 (1); F9 (2)**

	N	Median
F9 (1)	21	5,000
F9 (2)	108	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;1,001)  
W = 1231,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,3962  
The test is significant at 0,3941 (adjusted for ties)

---

**G.1.10 – Mann-Whitney Test and CI: F10 (1); F10 (2)**

	N	Median
F10 (1)	21	9,000
F10 (2)	108	11,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -2,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-5,000;-0,000)  
W = 1100,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0915  
The test is significant at 0,0906 (adjusted for ties)

---

**G.1.11 – Mann-Whitney Test and CI: F11 (1); F11 (2)**

	N	Median
F11 (1)	21	5,000
F11 (2)	108	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-3,001;1,001)  
W = 1248,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4573  
The test is significant at 0,4553 (adjusted for ties)

---

**G.1.12 – Mann-Whitney Test and CI: F12 (1); F12 (2)**

	N	Median
F12 (1)	21	9,000
F12 (2)	108	9,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;1,999)  
W = 1316,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7594  
The test is significant at 0,7587 (adjusted for ties)

---

---

**G.1.13 – Mann-Whitney Test and CI: F13 (1); F13 (2)**

	N	Median
F13 (1)	21	11,000
F13 (2)	108	7,500

Point estimate for ETA1-ETA2 is 2,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,001;3,999)  
W = 1631,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0897  
The test is significant at 0,0889 (adjusted for ties)

---

**G.1.14 – Mann-Whitney Test and CI: F14 (1); F14 (2)**

	N	Median
F14 (1)	21	15,000
F14 (2)	108	13,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;3,000)  
W = 1564,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2042  
The test is significant at 0,2021 (adjusted for ties)

---

**G.1.15 – Mann-Whitney Test and CI: F15 (1); F15 (2)**

	N	Median
F15 (1)	21	12,000
F15 (2)	108	13,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;1,000)  
W = 1293,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6506  
The test is significant at 0,6491 (adjusted for ties)

---

**G.1.16 – Mann-Whitney Test and CI: F16 (1); F16 (2)**

	N	Median
F16 (1)	21	12,000
F16 (2)	108	12,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;2,001)  
W = 1372,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9644  
The test is significant at 0,9642 (adjusted for ties)

---

---

### G.1.17 – Mann-Whitney Test and CI: F17 (1); F17 (2)

	N	Median
F17 (1)	21	8,000
F17 (2)	108	10,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,999;2,001)  
 W = 1343,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,8909  
 The test is significant at 0,8906 (adjusted for ties)

---

### G.2 – Results for: Mann-Whitney F<sub>j</sub> G2 (Importância dos fatores – Estrato 2)

G2 = Minha loja está localizada há menos de 30 km de Porto Alegre (1) ou há mais de 30 km de Porto Alegre (2)

#### G.2.1 – Mann-Whitney Test and CI: F1 (1); F1 (2)

	N	Median
F1 (1)	47	11,000
F1 (2)	82	13,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-3,000;-0,002)  
 W = 2733,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1156  
 The test is significant at 0,1111 (adjusted for ties)

---

#### G.2.2 – Mann-Whitney Test and CI: F2 (1); F2 (2)

	N	Median
F2 (1)	47	6,000
F2 (2)	82	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;2,000)  
 W = 3133,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7027  
 The test is significant at 0,7016 (adjusted for ties)

---

#### G.2.3 – Mann-Whitney Test and CI: F3 (1); F3 (2)

	N	Median
F3 (1)	47	10,000
F3 (2)	82	8,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,001;3,000)  
 W = 3356,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1414  
 The test is significant at 0,1404 (adjusted for ties)

---

---

### G.2.4 – Mann-Whitney Test and CI: F4 (1); F4 (2)

	N	Median
F4 (1)	47	7,000
F4 (2)	82	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,001;2,000)  
W = 3095,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,8467  
The test is significant at 0,8463 (adjusted for ties)

---

### G.2.5 – Mann-Whitney Test and CI: F5 (1); F5 (2)

	N	Median
F5 (1)	47	11,000
F5 (2)	82	10,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;2,000)  
W = 3080,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9026  
The test is significant at 0,9024 (adjusted for ties)

---

### G.2.6 – Mann-Whitney Test and CI: F6 (1); F6 (2)

	N	Median
F6 (1)	47	12,000
F6 (2)	82	9,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 2,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,000;3,000)  
W = 3462,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0464  
The test is significant at 0,0458 (adjusted for ties)

---

### G.2.7 – Mann-Whitney Test and CI: F7 (1); F7 (2)

	N	Median
F7 (1)	47	6,000
F7 (2)	82	6,500

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;1,000)  
W = 2980,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7172  
The test is significant at 0,7165 (adjusted for ties)

---

---

**G.2.8 – Mann-Whitney Test and CI: F8 (1); F8 (2)**

	N	Median
F8 (1)	47	6,000
F8 (2)	82	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,001;2,001)  
W = 3276,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2805  
The test is significant at 0,2784 (adjusted for ties)

---

**G.2.9 – Mann-Whitney Test and CI: F9 (1); F9 (2)**

	N	Median
F9 (1)	47	4,000
F9 (2)	82	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;-0,001)  
W = 2731,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1139  
The test is significant at 0,1123 (adjusted for ties)

---

**G.2.10 – Mann-Whitney Test and CI: F10 (1); F10 (2)**

	N	Median
F10 (1)	47	10,000
F10 (2)	82	11,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;1,000)  
W = 2909,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4764  
The test is significant at 0,4752 (adjusted for ties)

---

**G.2.11 – Mann-Whitney Test and CI: F11 (1); F11 (2)**

	N	Median
F11 (1)	47	6,000
F11 (2)	82	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,001;2,002)  
W = 3075,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9240  
The test is significant at 0,9236 (adjusted for ties)

---

---

**G.2.12 – Mann-Whitney Test and CI: F12 (1); F12 (2)**

	N	Median
F12 (1)	47	10,000
F12 (2)	82	9,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;2,000)  
W = 3235,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,3797  
The test is significant at 0,3781 (adjusted for ties)

---

**G.2.13 – Mann-Whitney Test and CI: F13 (1); F13 (2)**

	N	Median
F13 (1)	47	9,000
F13 (2)	82	7,500

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;2,001)  
W = 3116,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7672  
The test is significant at 0,7666 (adjusted for ties)

---

**G.2.14 – Mann-Whitney Test and CI: F14 (1); F14 (2)**

	N	Median
F14 (1)	47	13,000
F14 (2)	82	13,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,999;2,001)  
W = 3147,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6525  
The test is significant at 0,6510 (adjusted for ties)

---

**G.2.15 – Mann-Whitney Test and CI: F15 (1); F15 (2)**

	N	Median
F15 (1)	47	13,000
F15 (2)	82	12,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,999;2,000)  
W = 3148,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6508  
The test is significant at 0,6493 (adjusted for ties)

---

---

### G.2.16 – Mann-Whitney Test and CI: F16 (1); F16 (2)

	N	Median
F16 (1)	47	10,000
F16 (2)	82	14,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -3,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-5,000;-1,001)  
 W = 2388,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0011  
 The test is significant at 0,0011 (adjusted for ties)

---

### G.2.17 – Mann-Whitney Test and CI: F17 (1); F17 (2)

	N	Median
F17 (1)	47	9,000
F17 (2)	82	10,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;2,001)  
 W = 2998,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7840  
 The test is significant at 0,7834 (adjusted for ties)

---

## G.3 – Results for: Mann-Whitney Fj G3 (Importância dos fatores – Estrato 3)

G3 = Já era proprietário de farmácia antes de entrar na Rede (1) ou iniciou no ramo já como participante da Rede (2)

### F.3.1 – Mann-Whitney Test and CI: F1 (1); F1 (2)

	N	Median
F1 (1)	88	13,000
F1 (2)	41	11,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,001;3,001)  
 W = 5859,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4820  
 The test is significant at 0,4765 (adjusted for ties)

---

### G.3.2 – Mann-Whitney Test and CI: F2 (1); F2 (2)

	N	Median
F2 (1)	88	6,000
F2 (2)	41	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,999;0,001)  
 W = 5400,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1061  
 The test is significant at 0,1048 (adjusted for ties)

---

---

### G.3.3 – Mann-Whitney Test and CI: F3 (1); F3 (2)

	N	Median
F3 (1)	88	8,000
F3 (2)	41	11,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-3,998;1,001)  
W = 5504,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2757  
The test is significant at 0,2746 (adjusted for ties)

---

### G.3.4 – Mann-Whitney Test and CI: F4 (1); F4 (2)

	N	Median
F4 (1)	88	8,000
F4 (2)	41	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,999;2,999)  
W = 5930,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2881  
The test is significant at 0,2868 (adjusted for ties)

---

### G.3.5 – Mann-Whitney Test and CI: F5 (1); F5 (2)

	N	Median
F5 (1)	88	10,000
F5 (2)	41	12,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-3,000;0,000)  
W = 5364,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0726  
The test is significant at 0,0718 (adjusted for ties)

---

### G.3.6 – Mann-Whitney Test and CI: F6 (1); F6 (2)

	N	Median
F6 (1)	88	9,500
F6 (2)	41	9,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,999;2,001)  
W = 5761,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,8377  
The test is significant at 0,8373 (adjusted for ties)

---

---

**G.3.7 – Mann-Whitney Test and CI: F7 (1); F7 (2)**

	N	Median
F7 (1)	88	6,000
F7 (2)	41	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;2,000)  
W = 5715,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9839  
The test is significant at 0,9838 (adjusted for ties)

---

**G.3.8 – Mann-Whitney Test and CI: F8 (1); F8 (2)**

	N	Median
F8 (1)	88	6,000
F8 (2)	41	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,999;1,999)  
W = 5927,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2963  
The test is significant at 0,2941 (adjusted for ties)

---

**G.3.9 – Mann-Whitney Test and CI: F9 (1); F9 (2)**

	N	Median
F9 (1)	88	5,500
F9 (2)	41	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;2,000)  
W = 5881,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4169  
The test is significant at 0,4148 (adjusted for ties)

---

**G.3.10 – Mann-Whitney Test and CI: F10 (1); F10 (2)**

	N	Median
F10 (1)	88	11,000
F10 (2)	41	10,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,001;3,001)  
W = 5955,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2356  
The test is significant at 0,2343 (adjusted for ties)

---

---

**G.3.11 – Mann-Whitney Test and CI: F11 (1); F11 (2)**

	N	Median
F11 (1)	88	9,000
F11 (2)	41	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 2,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,002;4,000)  
W = 6109,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0494  
The test is significant at 0,0484 (adjusted for ties)

---

**G.3.12 – Mann-Whitney Test and CI: F12 (1); F12 (2)**

	N	Median
F12 (1)	88	9,000
F12 (2)	41	10,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,999;-0,001)  
W = 5387,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0926  
The test is significant at 0,0915 (adjusted for ties)

---

**G.3.13 – Mann-Whitney Test and CI: F13 (1); F13 (2)**

	N	Median
F13 (1)	88	9,000
F13 (2)	41	8,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,001;3,000)  
W = 5848,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,5190  
The test is significant at 0,5179 (adjusted for ties)

---

**G.3.14 – Mann-Whitney Test and CI: F14 (1); F14 (2)**

	N	Median
F14 (1)	88	13,000
F14 (2)	41	14,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;0,001)  
W = 5403,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1100  
The test is significant at 0,1083 (adjusted for ties)

---

---

**G.3.15 – Mann-Whitney Test and CI: F15 (1); F15 (2)**

	N	Median
F15 (1)	88	12,000
F15 (2)	41	13,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;-0,000)  
W = 5428,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1410  
The test is significant at 0,1392 (adjusted for ties)

---

**G.3.16 – Mann-Whitney Test and CI: F16 (1); F16 (2)**

	N	Median
F16 (1)	88	12,500
F16 (2)	41	12,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;2,001)  
W = 5749,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,8854  
The test is significant at 0,8849 (adjusted for ties)

---

**G.3.17 – Mann-Whitney Test and CI: F17 (1); F17 (2)**

	N	Median
F17 (1)	88	9,000
F17 (2)	41	10,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;2,001)  
W = 5811,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6471  
The test is significant at 0,6462 (adjusted for ties)

---

---

## APÊNDICE H – Testes de Mann-Whitney – Para Desempenho

---

### H.1 – Results for: Mann-Whitney D<sub>j</sub> G1 (Mudança de desempenho – Estrato 1)

G1 = Sou associado da Rede Agafarma há menos de 2 anos (1) ou há mais de 2 anos (2)

#### H.1.1 – Mann-Whitney Test and CI: D1 (1); D1 (2)

	N	Median
D1 (1)	12	4,000
D1 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;-0,000)  
 W = 353,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0286  
 The test is significant at 0,0241 (adjusted for ties)

---

#### H.1.2 – Mann-Whitney Test and CI: D2 (1); D2 (2)

	N	Median
D2 (1)	12	6,000
D2 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;-0,000)  
 W = 453,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,3277  
 The test is significant at 0,3065 (adjusted for ties)

---

#### H.1.3 – Mann-Whitney Test and CI: D3 (1); D3 (2)

	N	Median
D3 (1)	12	6,000
D3 (2)	76	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,999;-0,000)  
 W = 422,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1752  
 The test is significant at 0,1233 (adjusted for ties)

---

#### H.1.4 – Mann-Whitney Test and CI: D4 (1); D4 (2)

	N	Median
D4 (1)	12	4,000
D4 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;0,001)  
 W = 431,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2149  
 The test is significant at 0,2045 (adjusted for ties)

---

---

### H.1.5 – Mann-Whitney Test and CI: D5 (1); D5 (2)

	N	Median
D5 (1)	12	4,000
D5 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;0,000)  
W = 373,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0517  
The test is significant at 0,0461 (adjusted for ties)

---

### H.1.6 – Mann-Whitney Test and CI: D6 (1); D6 (2)

	N	Median
D6 (1)	12	6,000
D6 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,001;1,000)  
W = 616,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,3187  
The test is significant at 0,3031 (adjusted for ties)

---

### H.1.7 – Mann-Whitney Test and CI: D7 (1); D7 (2)

	N	Median
D7 (1)	12	5,000
D7 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;0,000)  
W = 432,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2194  
The test is significant at 0,2033 (adjusted for ties)

---

### H.1.8 – Mann-Whitney Test and CI: D8 (1); D8 (2)

	N	Median
D8 (1)	12	4,000
D8 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;0,000)  
W = 330,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0136  
The test is significant at 0,0113 (adjusted for ties)

---

---

### H.1.9 – Mann-Whitney Test and CI: D9 (1); D9 (2)

	N	Median
D9 (1)	12	4,500
D9 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,999;0,000)  
W = 373,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0510  
The test is significant at 0,0447 (adjusted for ties)

---

### H.1.10 – Mann-Whitney Test and CI: D10 (1); D10 (2)

	N	Median
D10 (1)	12	4,000
D10 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;-0,001)  
W = 403,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1126  
The test is significant at 0,1034 (adjusted for ties)

---

### H.1.11 – Mann-Whitney Test and CI: D11 (1); D11 (2)

	N	Median
D11 (1)	12	5,000
D11 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;1,000)  
W = 567,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6882  
The test is significant at 0,6787 (adjusted for ties)

---

### H.1.12 – Mann-Whitney Test and CI: D12 (1); D12 (2)

	N	Median
D12 (1)	12	5,0000
D12 (2)	76	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,0000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,0000;-0,0002)  
W = 375,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0540  
The test is significant at 0,0452 (adjusted for ties)

---

---

### H.1.13 – Mann-Whitney Test and CI: D13 (1); D13 (2)

	N	Median
D13 (1)	12	5,000
D13 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;-0,000)  
 W = 392,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0865  
 The test is significant at 0,0731 (adjusted for ties)

---

### H.1.14 – Mann-Whitney Test and CI: D14 (1); D14 (2)

	N	Median
D14 (1)	12	5,000
D14 (2)	76	7,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-2,000;-0,000)  
 W = 352,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0273  
 The test is significant at 0,0183 (adjusted for ties)

---

### H.1.15 – Mann-Whitney Test and CI: D15 (1); D15 (2)

	N	Median
D15 (1)	12	5,000
D15 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -1,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;0,000)  
 W = 388,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0779  
 The test is significant at 0,0674 (adjusted for ties)

---

### H.1.16 – Mann-Whitney Test and CI: D16 (1); D16 (2)

	N	Median
D16 (1)	12	4,000
D16 (2)	76	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;1,000)  
 W = 482,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,5312  
 The test is significant at 0,5208 (adjusted for ties)

---

---

### H.1.17 – Mann-Whitney Test and CI: D17 (1); D17 (2)

	N	Median
D17 (1)	12	6,000
D17 (2)	76	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;0,000)  
 W = 496,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6484  
 The test is significant at 0,6261 (adjusted for ties)

---

## H.2 – Results for: Mann-Whitney D<sub>j</sub> G2 (Mudança de desempenho – Estrato 2)

G2 = Minha loja está localizada há menos de 30 km de Porto Alegre (1) ou há mais de 30 km de Porto Alegre (2)

### H.2.1 – Mann-Whitney Test and CI: D1 (1); D1 (2)

	N	Median
D1 (1)	33	5,000
D1 (2)	55	4,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,000;1,000)  
 W = 1599,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2607  
 The test is significant at 0,2463 (adjusted for ties)

---

### H.2.2 – Mann-Whitney Test and CI: D2 (1); D2 (2)

	N	Median
D2 (1)	33	6,0000
D2 (2)	55	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,0000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,0001;0,9998)  
 W = 1561,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4253  
 The test is significant at 0,4049 (adjusted for ties)

---

### H.2.3 – Mann-Whitney Test and CI: D3 (1); D3 (2)

	N	Median
D3 (1)	33	7,0000
D3 (2)	55	7,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,0000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,0002;1,0000)  
 W = 1679,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0703  
 The test is significant at 0,0396 (adjusted for ties)

---

---

### H.2.4 – Mann-Whitney Test and CI: D4 (1); D4 (2)

	N	Median
D4 (1)	33	5,000
D4 (2)	55	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,000;1,000)  
W = 1531,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,5931  
The test is significant at 0,5846 (adjusted for ties)

---

### H.2.5 – Mann-Whitney Test and CI: D5 (1); D5 (2)

	N	Median
D5 (1)	33	5,000
D5 (2)	55	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;0,000)  
W = 1375,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4228  
The test is significant at 0,4112 (adjusted for ties)

---

### H.2.6 – Mann-Whitney Test and CI: D6 (1); D6 (2)

	N	Median
D6 (1)	33	6,000
D6 (2)	55	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;0,000)  
W = 1339,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2662  
The test is significant at 0,2508 (adjusted for ties)

---

### H.2.7 – Mann-Whitney Test and CI: D7 (1); D7 (2)

	N	Median
D7 (1)	33	6,0000
D7 (2)	55	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,0000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,0000;1,0000)  
W = 1500,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7893  
The test is significant at 0,7819 (adjusted for ties)

---

---

### H.2.8 – Mann-Whitney Test and CI: D8 (1); D8 (2)

	N	Median
D8 (1)	33	5,000
D8 (2)	55	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,000;1,000)  
 W = 1516,0  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,6854  
 The test is significant at 0,6776 (adjusted for ties)

---

### H.2.9 – Mann-Whitney Test and CI: D9 (1); D9 (2)

	N	Median
D9 (1)	33	6,0000
D9 (2)	55	5,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,0000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,0002;0,9996)  
 W = 1593,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,2832  
 The test is significant at 0,2697 (adjusted for ties)

---

### H.2.10 – Mann-Whitney Test and CI: D10 (1); D10 (2)

	N	Median
D10 (1)	33	6,000
D10 (2)	55	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,000;1,000)  
 W = 1672,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0794  
 The test is significant at 0,0719 (adjusted for ties)

---

### H.2.11 – Mann-Whitney Test and CI: D11 (1); D11 (2)

	N	Median
D11 (1)	33	5,000
D11 (2)	55	5,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
 95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,000;-0,000)  
 W = 1433,5  
 Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7662  
 The test is significant at 0,7588 (adjusted for ties)

---

---

### H.2.12 – Mann-Whitney Test and CI: D12 (1); D12 (2)

	N	Median
D12 (1)	33	6,0000
D12 (2)	55	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,0000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,0000;0,0001)  
W = 1361,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,3564  
The test is significant at 0,3379 (adjusted for ties)

---

### H.2.13 – Mann-Whitney Test and CI: D13 (1); D13 (2)

	N	Median
D13 (1)	33	6,0000
D13 (2)	55	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,0000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,9998;-0,0001)  
W = 1390,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,5042  
The test is significant at 0,4850 (adjusted for ties)

---

### H.2.14 – Mann-Whitney Test and CI: D14 (1); D14 (2)

	N	Median
D14 (1)	33	6,000
D14 (2)	55	6,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,000;-0,000)  
W = 1435,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7794  
The test is significant at 0,7646 (adjusted for ties)

---

### H.2.15 – Mann-Whitney Test and CI: D15 (1); D15 (2)

	N	Median
D15 (1)	33	6,0000
D15 (2)	55	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,0000  
95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,9996;0,0001)  
W = 1459,5  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,9416  
The test is significant at 0,9394 (adjusted for ties)

---

---

### H.2.16 – Mann-Whitney Test and CI: D16 (1); D16 (2)

	N	Median
D16 (1)	33	5,000
D16 (2)	55	4,000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 1,000

95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,000;1,000)

W = 1673,5

Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0780

The test is significant at 0,0707 (adjusted for ties)

---

### H.2.17 – Mann-Whitney Test and CI: D17 (1); D17 (2)

	N	Median
D17 (1)	33	6,0000
D17 (2)	55	6,0000

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,0000

95,1 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,0002;-0,0000)

W = 1376,0

Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,4278

The test is significant at 0,3968 (adjusted for ties)

---

---

## APÊNDICE I – ANOVA - Desempenho por perspectiva

### I – Results for: Anova por Perspectiva (Desempenho por perspectiva)

#### One-way ANOVA: AC; C; F; PI

##### Perspectiva

AC = Aprendizado e crescimento

C = Clientes

F = Financeira

PI = Processos internos

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	3	7,72	2,57	2,44	0,069
Error	348	366,29	1,05		
Total	351	374,01			

S = 1,026    R-Sq = 2,06%    R-Sq(adj) = 1,22%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev
AC	88	5,199	1,228	(-----*-----)
C	88	5,521	0,830	(-----*-----)
F	88	5,163	1,010	(-----*-----)
PI	88	5,409	0,997	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----  
5,00      5,20      5,40      5,60

Pooled StDev = 1,026