

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecário

Maurício Amormino Júnior

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília

Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecário Maurício Amormino Júnior
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642 Aplicação prática da administração na economia global 2
[recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson
Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora,
2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-404-7

DOI 10.22533/at.ed.047202309

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3.
Globalização. I.Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD
658.812

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de quatorze capítulos que abordam diferentes temas relacionados à administração, com foco em sua aplicação prática. Discutir a prática gerencial possibilita o avanço da ciência administrativa e promove o intercâmbio de conhecimento entre gestores, acadêmicos e técnicos, bem como suscita a aprendizagem por meio da reflexão sobre os diversos fenômenos organizacionais abordados no decorrer dos capítulos.

Assim, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a prática da administração em diferentes contextos. Os capítulos iniciais contemplam estudos focados em temas como empreendedorismo, inovação e associativismo. Os capítulos seguintes discutem práticas de administração no campo do setor público, trazendo estudos sobre temas relevantes para a gestão pública, tais como sustentabilidade, licitações, sistemas de informação e políticas públicas. Os capítulos finais apresentam estudos no contexto da educação.

Desse modo, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre a aplicação prática da administração na economia global, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração.

Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

FACTORES DETERMINANTES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE- COLOMBIA

Cristian Orlando Avila Quiñones

Elva Nelly Rojas Araque

Elba Consuelo Téllez Fernandez

Carlos Julio Moreno

Nilton Marques de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.0472023091

CAPÍTULO 2..... 18

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE GETÚLIO VARGAS/RS

Alini Engel

Suzana Paula Vitali

DOI 10.22533/at.ed.0472023092

CAPÍTULO 3..... 34

ASSOCIATIVISMO COMO FORMA DE AGREGAR VALOR: UM ESTUDO COM PEQUENAS PROPRIEDADES LEITEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Franco Apolo Ruver

Giovani Nissola

Moacir Francisco Deimling

DOI 10.22533/at.ed.0472023093

CAPÍTULO 4..... 46

ASSOCIAÇÃO EM REDE DE PEQUENAS EMPRESAS FARMACÊUTICAS EM PORTO VELHO, RONDÔNIA: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

Renato Lima dos Santos

Natanael Camilo da Costa

Marcus Vinícius Oliveira Braga

Júnior Cleber Alves Paiva

Fabio Herrera Fernandes

Rafael Luis da Silva

DOI 10.22533/at.ed.0472023094

CAPÍTULO 5..... 61

MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Dioney da Conceição da Silva

Cintia Yossuko Galdino Kuriyama de Sousa

Maray del Carmen Silva Rodrigues

Ádima Souza dos Santos

João Paulo França dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.0472023095

CAPÍTULO 6.....	76
LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: PRÁTICAS AMBIENTAIS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA	
Elaine Cristina Arantes	
Luciane Schulz Fonseca	
Vera Lucia Telles Scaglione	
DOI 10.22533/at.ed.0472023096	
CAPÍTULO 7.....	97
CARACTERÍSTICAS DA LOGÍSTICA E DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS BRASILEIRAS DE MATERIAL DE CONSUMO DO PONTO DE VISTA DE SUA JURISPRUDÊNCIA	
Ricardo Belinski	
Carlos Augusto Candeo Fontanini	
DOI 10.22533/at.ed.0472023097	
CAPÍTULO 8.....	112
PROCESSO DECISÓRIO PARA A ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo	
Rosália Maria Passos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.0472023098	
CAPÍTULO 9.....	124
ÍNDICE DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL PÚBLICA DOS MUNICÍPIOS DE RONDÔNIA	
Tháís Naue Bernardi	
Alexandre de Freitas Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.0472023099	
CAPÍTULO 10.....	147
POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO NO MUNICÍPIO DE ARINOS-MG	
Ailton Arangui da Silva	
Roberto Lúcio Corrêa de Freitas	
Mabel Diz Marques	
Raphael de Oliveira Silva	
DOI 10.22533/at.ed.04720230910	
CAPÍTULO 11.....	161
O IMPACTO DA TELEDUCAÇÃO EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM GESTÃO EM SAÚDE NA MODALIDADE A DISTÂNCIA	
Cláudia Rayanes de Carvalho	
Chrystyan Bezerra de Sousa	
Aymêe Costa Cardoso	
Sezilde Regina Trindade de Araújo	
Jurandir Moura Dutra	
DOI 10.22533/at.ed.04720230911	

CAPÍTULO 12.....	175
UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM ATRAVÉS DE UM MÉTODO PARA RESOLUÇÃO DE CASOS DE ENSINO	
Fabrício Meller da Silva	
Reinaldo Cabrijana Ortiz	
DOI 10.22533/at.ed.04720230912	
CAPÍTULO 13.....	196
MÉTODO TREZENTOS E O DESENVOLVIMENTO HUMANO	
Elimar Rodrigues Alexandre	
DOI 10.22533/at.ed.04720230913	
CAPÍTULO 14.....	208
UM ESTUDO SOBRE A FLEXIBILIDADE MORAL DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO	
Maria Teresa Correia Coutinho	
Vinicius Mothé Maia	
Maira Costa Souza	
DOI 10.22533/at.ed.04720230914	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	228
ÍNDICE REMISSIVO.....	229

CAPÍTULO 4

ASSOCIAÇÃO EM REDE DE PEQUENAS EMPRESAS FARMACÊUTICAS EM PORTO VELHO, RONDÔNIA: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 03/07/2020

Renato Lima dos Santos

Faculdades Integradas Aparício carvalho-
FIMCA
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2zQPCXk>

Natanael Camilo da costa

Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Porto Velho-Rondônia
<https://bit.ly/2Nf8r9U>

Marcus Vinícius Oliveira Braga

Centro Universitário São Lucas
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2NIYR4M>

Júnior Cleber Alves Paiva

Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril
do Estado de Rondônia – IDARON
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/31sdoV4>

Fabio Herrera Fernandes

Centro Universitário São Lucas
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2YckFGE>

Rafael Luis da Silva

Centro Universitário São Lucas
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2UTQRMK>

cidade Porto Velho, Rondônia, por meio da formação de redes de negócios e a capacidade de inovação dessas organizações. Para dar conta deste objetivo foi realizado uma pesquisa de campo com enfoque descritivo e os dados foram coletados através de aplicação de questionário e analisados de forma qualitativa. Identificou-se que todas as empresas da rede pesquisada realizam planejamento estratégico, mas que este não é consenso entre todos os gestores. Também se verificou que 56% dos gestores concordam e compreendem o objetivo estratégico e 55% dos gestores visualizam oportunidade como vantagem de custo, qualidade, flexibilidade e inovação. O principal resultado foi que as pequenas empresas que atuam em redes são reativas ao mercado e sua principal estratégia é de sobrevivência e não de crescimento. É bastante relevante saber que os empresários têm consciência das oportunidades do mercado, mas suas estratégias são mais para sobreviver do que para aproveitar as oportunidades antes de seus concorrentes. Com isto, este estudo avança na área de conhecimento pois elucida que só o fato de se associar em rede não garante sucesso para as pequenas empresas. Este resultado abre caminho para que novos pesquisadores busquem entender o que impede as pequenas empresas, que operam em redes de negócios, de elaborarem suas estratégias de forma agressiva e em busca de crescimento.

PALAVRAS-CHAVE: Associativismo. Redes de Farmácias. Estratégias. Planejamento.

RESUMO: O objetivo deste estudo é caracterizar a competitividade das organizações farmacêuticas da região Norte do Brasil, especificamente na

NETWORK ASSOCIATION OF SMALL PHARMACEUTICAL COMPANIES IN PORTO VELHO, RONDÔNIA: SURVIVAL STRATEGIES

ABSTRACT: The objective of this study is to characterize the competitiveness of pharmaceutical organizations in the Northern region of Brazil, specifically in the city of Porto Velho, Rondônia, through the formation of business networks and the innovative capacity of these organizations. In order to account for this objective, a field survey was conducted with a descriptive approach and the data were collected through a questionnaire and analyzed in a qualitative way. It was identified that all the companies of the researched network carry out strategic planning, but that this is not consensus all the managers. It was also verified that 56% of managers agree and understand the strategic objective and 55% of managers see opportunity as an advantage of cost, quality, flexibility and innovation. The main result was that small companies that act in networks are reactive to the market and their main strategy is survival, not growth. It is quite relevant to know that entrepreneurs are aware of the opportunities of the market, but their strategies are more to survive than to seize opportunities before their competitors. With this, this study advances in the area of knowledge since it elucidates that only the fact of associating in network does not guarantee success for small companies. This result opens the way for new researchers to seek to understand what prevents small businesses operating in business networks from developing their strategies aggressively and in pursuit of growth.

KEYWORDS: Associativism. Pharmacy Networks. Strategies. Planning.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações, ainda no período da revolução industrial, para incentivar o crescimento de algumas regiões, seus dirigentes delimitavam áreas exclusivas para implantação de indústrias dando-lhes, de modo geral, algum tipo de incentivo, de maneira que atraísse empresas para gerar empregos e conseguir vencer uma crise econômica. No Brasil também não foi diferente e criou-se polos industriais, como a zona franca de Manaus, onde o governo federal reduz imposto e zonas de livre comércio, como a cidade de Guajará Mirim, em Rondônia.

Entretanto, com a melhora da qualidade da internet, o fenômeno da globalização eliminou as fronteiras comerciais, especialmente com e-commerce, e este fenômeno aumentou a concorrência entre empresas, de maneira que as pequenas empresas ficaram sem poder de barganha com os fornecedores e não conseguiriam competir com as grandes empresas que ficaram ainda maiores com a aceleração do processo de aquisição dos pequenos negócios que apresentavam dificuldades operativas.

Este fenômeno, gerado pela eliminação das fronteiras comerciais, também afetou a área farmacêutica, especialmente na região norte, por suas limitações de logística de abastecimento gerada por malhas viárias ruins e dependentes de rodovias, o que deixou seus produtos caros. Por conta disso, para melhorar seu poder de barganha e sobreviver no mercado de hipercompetitividade as empresas farmacêuticas se organizaram em

rede para comprar melhor e poder se manter num mercado, onde preços e forma de comercialização são, de maneira geral, controlados pelo governo. Porém o avanço das grandes empresas farmacêuticas do Sudeste do país, como a pague menos, chegaram à Porto Velho/ Rondônia, com uma nova proposta de atendimento e os empreendedores da região, neste ramo, necessitaram de estratégias que não poderia se limitar a comprar melhor, precisavam de outras alternativas.

Diante da representatividade das organizações em redes para a economia regional, para melhorar sua competitividade frente as redes nacionais, surge uma questão que precisa ser respondida: Como aumentar a competitividade das organizações farmacêuticas, organizadas em redes de empresas, tendo como base os critérios competitivos de custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação? Tal questionamento será útil para melhorar o entendimento sobre atuação de empresas no ramo farmacêutico que buscam um modelo de redes de organizações e inovação como estratégias de crescimento e competitividade e não apenas de sobrevivência no comércio globalizada.

Este questionamento foi o guia deste estudo que aborda a interface planejamento, estratégia e critérios competitivos organizacionais, que tem como objetivo geral: Caracterizar a competitividade das organizações farmacêuticas da região Norte do Brasil, especificamente na cidade Porto Velho, Rondônia, por meio da formação de redes de negócios e a capacidade de inovação dessas organizações.

Para um melhor entendimento se buscou especificamente mostrar as estratégias de crescimento e não somente para sobrevivência, descrever o processo de elaboração das estratégias nas organizações em redes e apresentar as inovações criadas pelas redes de farmácias que produziram inovação e competitividade para as MPE no ramo farmacêutico. De maneira que, para alcançar o objetivo, fez-se uma pesquisa de campo de natureza descritiva com análise dos resultados de forma quali-quantitativo, tendo os dados coletados através de um questionário que teve como objetivo subsidiar a elaboração deste artigo.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Relação Entre Crescimento Das Organizações e o Associativismo em Rede das MPE'S

As rápidas mudanças no cenário econômico tem contribuídos para que cada vez mais as grandes empresas se fundem a outras grandes empresas ou compram empresas pequenas e médias para controlar os mercados. Estas fusões compras tem encurralado as pequenas empresas, de tal maneira que elas são obrigadas a saírem de suas zonas de conforto para se manterem competitivas nos mercados e, de modo geral, as MPE (Micros e Pequenas Empresas) deixam de ser concorrentes dos oligopólios formados pelas fusões e passam a ser seus clientes, comprando insumos e produtos para sua operação sem que tenham nenhum poder de barganha e com isso seu preço final fica acima do preço médio

praticado na região.

Com preço alto, fornecedores sendo seus concorrente, além do e-commerce, muitas MPE acabam tendo que fechar seu negócio ou se associarem em redes, de forma cooperativa para conseguir comprar em maior volume e assim ter possibilidade de se manter no mercado, já que de alguma maneira precisará comprar dos oligopólios, pois estes dominam uma parcela bastante significativa do mercado, como mostra a pesquisa publicada no New Scientist e citado por Rodrigues (2014):

Esse estudo revelou uma poderosa rede capitalista de 1.318 empresas que controlam diretamente 20% das vendas mundiais e, indiretamente, por possuir o controle acionário das principais “Blue Chips”, respondem por 60% de tudo o que é comercializado no planeta. Essa concentração é ainda maior quando se considera que um Núcleo Central de apenas 147 empresas movimenta 40% (quarenta por cento) do que é negociado por essa rede de 1.318 organizações. Essas mudanças ocorridas na economia mundial e as exigências para que as empresas possam adequar-se a essa nova realidade demandam novas formas de gestão, de organização, de estruturação e novas relações das empresas no mercado, como forma de fortalecerem-se e tornarem-se mais competitivas para atuarem no mercado global.

As MPE no setor de comércio empregam por 50%, da mão de obra, medido entre 2009 a 2011, contribuindo com 53,3% para formação do PIB deste segmento (SEBRAE, 2014), bastante relevante e mostra que estas empresas necessitam se manter no mercado e terem preços competitivos e fazer frente as grandes organizações. Portanto o associativismo é uma alternativa para que estas empresas permaneçam no mercado com poder de negociação e competitivas.

2.2 Conceito De Redes De Empresas

As redes de empresas, de modo geral, se formam para minimizar os riscos e as incertezas do mercado através da cooperação de suas atividades econômicas, de modo que as empresas se complementam nas áreas produtivas e comerciais, criando áreas de apoio comum, como área de compras, centrais de distribuições, serviços contábeis e jurídicos. Entretanto, as estruturas são criadas com base nos interesses e esturras individuais, mas que tenham atividades em comuns que podem ser compartilhadas.

Como pode ser observado na tabela 1 tendo alguns conceitos e características das redes empresariais que contribuem para um entendimento das características formação das associação de empresas em redes.

Tipo de Rede		Conceitos e Características
Redes Sociais		Os relacionamentos não possuem contratos formalizados e se dividem em duas classes: Simétricas (Todos tem o mesmo grau de autonomia e são difíceis de mensurar, dentro de um contrato, os resultados esperados) e assimétrica (Tem um responsável pela rede e, embora não tenha contrato formal regendo a parceria, pode-se ter contrato definido o que pode ou não ser negociados pela rede)
Redes Burocráticas		As relações entre seus membros, entre as organizações associadas e seus processos comerciais são regulamentados por contratos. Nas redes Burocráticas Simétricas as parcerias são entre organizações do mesmo segmento, já assimétricas os contratos são de credenciamentos ou franqueadas.
Redes Proprietárias		Quando há uma formalização contratual relativo aos direitos de propriedade entre os sócios e acionistas das empresas. São simétricas quando envolvem pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. Já as assimétricas é quando há uma relação entre o investidor e a empresa parceira
Redes de Empresas	Estratégicas	Quando todas as atividades são desenvolvidas por uma única empresa, cabendo as credenciadas seguir as estratégias predefinidas
	Linear	As empresas são interligadas pela cadeia de valor, de forma que a participação de cada empresa é definida conforme seu papel dentro desta cadeia.
	Dinâmica	Tem um relacionamento forte entre as empresas membros, mas de forma flexível, pois sempre há alternância na liderança da rede. Este modelo é que mais se adapta ao e-commerce e e-business.
Rede Top-down	Mais adequadas para MPE'S	Quando a produção é repassada ou comprada pela empresa que gerencia a rede
Redes Flexíveis		Neste caso cada empresa associada se responsabiliza por parte da produção, atuando como se fossem departamentos de uma grande empresa.
Clusters e Empresas Virtuais		Nos Clusters as empresas se associam por setores e área geográfica de concentração gerando efetividade de forma coletiva através de tarefas bem definida para cada empresa membro. As virtuais conseguem gerar competitividades além de suas fronteiras geográficas.

Tabela 1: Conceitos por tipos de Rede.

Fonte: Elaborada pelo Autor, adaptado de Olave e Neto (2001).

Além disso, as empresas que atuam em redes poderão alavancar a bandeira a que faz parte, bem como desenvolver estratégias de marketing capaz de comunicar claramente seu diferencial competitivo frente aos concorrentes para se “(...) obter vantagem comparativa de diferenciação para os produtos ou serviços que a empresa oferece em

relação às marcas concorrentes, conseguindo desse modo incrementar sua participação no mercado, consolidando seu posicionamento competitivo” (DIAS, 2011).

Para isso, as organizações precisam definir estratégias que sejam percebidas por todos os membros da rede.

Logo, faz-se necessário um processo de aprendizagem estratégica dentro da rede, no qual o contínuo ajuste de percepções e objetivos busca evitar a ocorrência de comportamentos oportunistas. Tal processo envolve a criação de mecanismos para ampliar a representatividade dos membros, o desenvolvimento de estratégias de compartilhamento decisório, a construção de consensos e projetos hegemônicos etc. (TEIXEIRA e OUVENEY, 2007).

A elaboração das estratégias deve considerar os diferentes tipos de redes, apresentados na tabela 1, pois as estruturas das redes que criam suas bases institucionais devem fortalecer as relações de forma coordenada dentro para gerar acordo de políticas coletivas inter organizacionais, levando em conta as diferenças e limitações existentes em cada tipo de rede.

Nas estratégias de cooperação além das empresas unirem forças para alcançar melhores preços e mercados, os acordos entre as empresas do mesmo ou de setores distintos podem abrir o campo de oportunidade para comercializar novos produtos e conquistar novos mercados, pois quando atuam em redes podem ter acessos a informações privilegiadas, recursos compartilhados, forma redes de capacitação mais atuante e personalizadas para o segmento, gerando uma base de conhecimentos que possibilita às organizações da rede gerarem inovações (CHAI, 2015).

Também é preciso que os gestores tenham ciência que existem desvantagens nas formações de empresas em redes, como a limitações de fornecedores, que podem ser impostas pela rede, bem como a de criar uma dependência de uma das organizações, ficando presas aos processos definidos em contrato da rede e não consiga ter mais autonomia enquanto estrutura independente (CHAI, 2015). Tal fato gera um risco para todas as empresas da rede de terem prejuízos ou mesmo falir por conta de uma má gestão de um de seus associados.

2.3 Posicionamento Das Farmácias No Mercado Brasileiro

Em 2014, segundo uma pesquisa do ICTQ (Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação para o Mercado Farmacêutico), 94% dos Brasileiros declaram fazer compras em farmácias, mas não apenas medicamento, mas um “universo de produtos que mais chamam a atenção do consumidor nas farmácias e drogarias: medicamentos ou remédios, com 52%; cosméticos ou produtos de beleza, 27%; produtos de higiene pessoal, 17%; alimentos, 2%; e bebidas, 1% (ICTQ, 2014, sp). Esta pesquisa evidencia um mercado com espaço de crescimento para as farmácias que só vendem medicamento, pois 47% do que se vende não são medicamentos.

Este crescimento aumenta de forma significativa os investimentos das grandes farmácias, o que obriga as pequenas a buscarem o associativismo como estratégia, inicialmente de sobrevivência e posteriormente de crescimento. Neste sentido, Müller (2018, sp.) apresenta 7 campos estratégicos onde as pequenas e as grandes farmácias travam batalhas por *Market share*.

- Gestão de estoques: Enquanto as grandes redes são premiadas pela ruptura zero em suas lojas, as pequenas farmácias encontram dificuldades na manutenção de grandes estoques e diversidade no mix de produtos ofertados;
- Poder de compra: Os dois lados fazem uso dessa arma. Em algumas redes o volume de compra é tão grande, que elas chegam a administrar seus próprios centros de distribuição. Por outro lado, as pequenas aglomeram-se em associações e alcançam o mesmo poder de compra, em algumas vezes, até superior ao das redes;
- Mix de produtos: As redes avançam cada vez mais para o modelo drugstore no conceito one-stop shop. Em Belo Horizonte, graças a limitares, uma grande rede vende praticamente de tudo em lojas gigantes que contam até com drive thru. Por outro lado, é raro encontrar produtos cosméticos da Natura, por exemplo, em uma pequena farmácia independente;
- Captura de vendas: As grandes redes já acordaram para o fato de que o serviço farmacêutico gera vendas e fidelização. O atendimento personalizado, individual, e atencioso na pequena farmácia já não é mais um diferencial. No entanto, as grandes redes jamais conseguirão vender na "notinha", ou "fiado" por confiança no cliente conhecido pelo estabelecimento;
- Marketing: Enquanto as grandes redes possuem poder financeiro para propaganda em TV, rádio, jornal e plataformas digitais, as pequenas estão apostando essencialmente nas mídias digitais como ferramenta de comunicação das suas promoções e relacionamento com os clientes;
- Gestão financeira: Pequenas farmácias independentes ainda desconhecem a importância da separação da vida financeira da empresa do bolso do proprietário. Princípios básicos da contabilidade são ignorados pelos pequenos que muitas vezes sofrem com a ausência de formação específica para a gestão de negócios. As grandes redes com os melhores executivos do mercado financeiro estão abrindo capital na bolsa e maximizando sua rentabilidade; e
- Recursos Humanos: É cada vez mais desafiador para a grande rede contratar farmacêuticos. Criticadas amplamente pelos profissionais que passam por elas, os farmacêuticos preferem pequenas redes de associações, ou ainda farmácias independentes, por não terem abusos

como: jornada de até 8 horas em pé – sem direito a assento, escalas exaustivas, pressão para vender vitaminas, acúmulo de função, dentre outras queixas.

Vista disso o associativismo está crescendo também nas grandes farmácias e as pequenas precisaram seguir o mesmo caminho, seja através de arranjos locais ou se associando as grandes redes, como mostra a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR),

dois pontos devem movimentar o mercado farmacêutico em 2018. Um é o contexto político, que pode impactar diretamente as negociações relacionadas ao programa Aqui Tem Farmácia Popular. Outro são as projeções em relação ao aumento no preço de medicamentos que, na opinião do presidente da entidade, Edison Tamascia, não deverá ser muito expressivo (FEBRAFAR, 2018).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com uma abordagem metodológica qualitativa pois é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano a ser pesquisado, além de apresenta um diferencial em relação aos métodos quantitativos, mesmo parecendo semelhantes os procedimentos qualitativos se caracterizam por uma análise de dados mais apurada baseados em uma interpretação estratégica no levantamento e tratamento dos dados (CRESWELL, 2010).

Quanto ao objetivo à pesquisa se conduziu na forma descritiva que, na visão de Creswell (2010) na pesquisa qualitativa os dados são coletados diretamente pelo pesquisador através de análise documental, de entrevistas ou aplicação de questionário pelos pesquisadores.

Tendo em vista disso, a pesquisa apresentou-se de na forma descritiva, desenvolvida com foco na relevância das estratégias desenvolvidas e aplicadas em organizações farmacêuticas associadas em redes de cooperação como umas das ferramentas, seja de sobrevivência, crescimento e/ou competitividade frente as grandes empresas do segmento no município de Porto Velho em Rondônia, região norte do Brasil, na busca por compreender o processo de criação, conhecimentos e aplicação dos métodos estratégicos praticados pelos proprietários e gerentes que operam em organizações em redes.

A amostra foi escolhida pelo método não probabilístico intencional, tanto pelo tempo de realização da pesquisa quanto pelo custo, bem como por não ter a intenção de fazer generalizações, mas apenas conhecer e compreender como os gestores usam ferramentas estratégicas em suas atividades gerenciais e por ter um foco específico nas empresas associadas em redes de cooperação. Embora seja um método considerado de baixa precisão, “ainda assim pode ser um procedimento útil (...) para testar ideias sobre um assunto de interesse (...). Os resultados podem apresentar evidencias esmagadoras que

um procedimento mais sofisticado se torna desnecessário” (COPPER e PAMELA, 2011.).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Rede de farmácia pesquisada tem 8 empresas que responderam à pesquisa, portanto, as porcentagens apresentadas foram calculadas com base na quantidade de respondente e não na quantidade total de questionários enviados. Farmácias e foi fornecido e-mails de 19 pessoas indicados pelo diretor geral da rede, porém deste total somente 9 (3 do sexo feminino e 6 do sexo masculino)

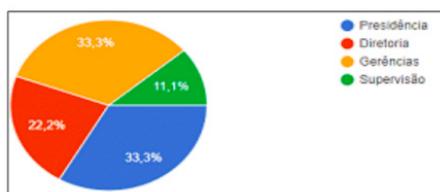


Figura 1-Quem inicia o processo de planejamento estratégico?

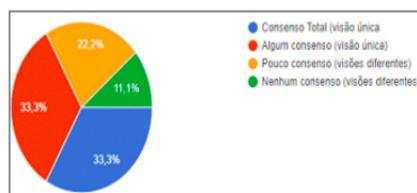


Figura 2-Quanto ao consenso e visões sobre o que a empresa está tentando se tornar.

Quando se compara o Figura 1 com a 2, se observa que a mesma porcentagem dos que não tem nenhum ou pouco consenso em relação as estratégias são iguais aos cargos de nível gerencial médio que participaram do planejamento estratégico e são estes que estão mais próximos dos clientes nas organizações. Isto mostra a necessidade da alta gerência se comprometer pessoalmente no processo para garantir que os interesses dos associados sejam contemplados nas estratégias da rede de forma transparente pois ao contrário a rede não terá sucesso (DUMKE, ANAZCO & PAUL, 2010). Para elucidar algumas causas dos 33,3% que não tem claramente um consenso da visão da empresa, buscou-se informações sobre a clareza deste plano, apresentado nas Figuras 3 e 4.

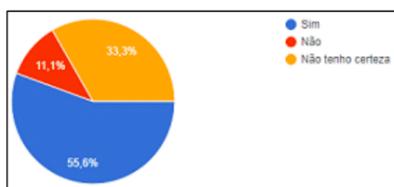


Figura 3 -Os objetivos estratégicos estão claramente definidos?

Fonte: Dados da pesquisa

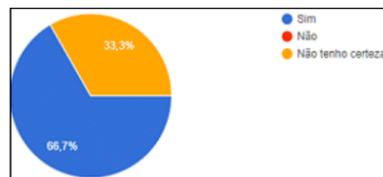


Figura 4-Existe uma direção clara sendo seguida por todos na empresa?

Fonte: Dados da pesquisa

A direção a ser seguida por uma organização, especialmente se forem associadas em redes, pois envolvem diferentes estruturas e diferentes culturas é imprescindível que se tenha clareza das metas definidas para alcançar os objetivos estratégicos e, como se observa na Figura 3, 56,6% acreditam que os objetivos estão bem definidos e somente 11,1% não compreende este resultado também é visto na Figura 4, onde tem 33,3% não tem certeza se está no rumo certo, mas, apesar deste número, mais 55% compreende claramente as definições da organização e percebe que acreditam que suas ações estão sincronizadas com este objetivo.

A falta de consenso pode estar ligada ao fato de que nem todos os gestores se reúnem com sua equipe para discutirem o planejamento e chegarem a um consenso sobre o melhor caminho, pois quando foi perguntado se já se reuniu com sua equipe gerencial tentando obter consenso quanto ao rumo futuro da empresa 11,1% disse que não se buscou este consenso, mas 88,9% tem se reunido com a equipe com o objetivo de sincronizar o entendimento das estratégias de negócio para o futuro da empresa.

Um ponto importante a observar é a frequência com que são elaborados, revisados e medidos o planejamento estratégico, pois é preciso aferir se está ou não no caminho certo. Tal informação foi evidenciada na pesquisa, como mostram as figuras 5, 6 e 7.

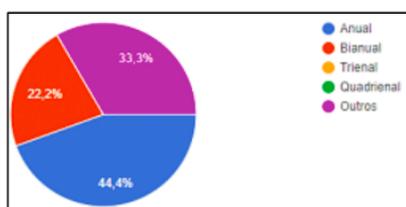


Figura 5–Periodicidade de Elaboração do Planejamento estratégico.

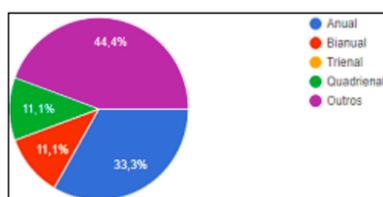


Figura 6 –Periodicidade de revisão do planejamento estratégico.

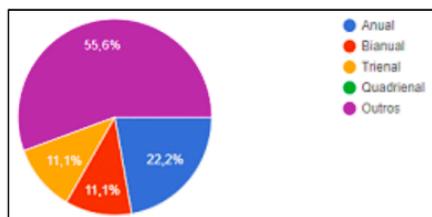


Figura 7–Periodicidade de Acompanhamento do plano estratégico.

É fundamental que o Acompanhamento seja frequente e, observado algum desvio, seja por novas tendências do mercado ou por não está dando resultados esperados o Planejamento seja revisado. Neste sentido a Figura 5 indica que 44% faz anualmente e 22% o fazem a cada 2 anos, sendo que 33,3% responderam outros (semestral, quando comunica, quando ver necessidade). Já o acompanhamento, 55,6% responderam que fazem em outros períodos, como: Queda nas vendas, trimestral ou mensal. Isto indica que o planejamento está sendo acompanhado e que tal acompanhamento tem resultado tem gerando a necessidade de revisões, pois a figura 6 mostra que 33,3% fazem revisões em seus planos anualmente e em outros períodos (semestral, sempre, mensal ou quinzenal) e um respondente informou que faz revisão somente a cada 4 anos.

No questionamento sobre a empresa ter alguma declaração de estratégia ou concepção do negócio clara e bem articulada, 33,3 % disseram que não, porém 77,8% disseram ser capaz de escrever a declaração de estratégia em uma ou duas frases e, nesta mesma proporção, acreditam que seus principais subordinados entendem facilmente a concepção do seu negócio. Nestes 3 indicadores há uma pequena contradição, em torno de 8%, mas não é representativa, pois os gestores responderam que 88,8% dos subordinados são capazes de redigir uma declaração de uma ou duas frases sobre a concepção do negócio sem consultar aos níveis hierárquicos mais altos.

Também foi verificado qual é a concepção estratégica do negócio, mostrada na Figura 8, como a porcentagem dos respondentes que concordam plenamente que seja a estratégia da Rede.

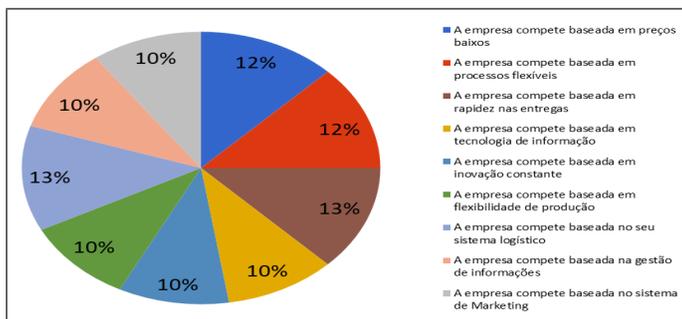


Figura 8 - Concepção estratégica do Rede de Farmácia.

Os dados demonstram que as estratégias têm, tecnicamente, o mesmo peso o que reafirma os resultados apresentados nas Figuras 3 e 4, que evidenciam que mais de 60% dos gestores conhecem a direção que a rede está tomando e mais de 50% entende claramente as estratégias. Estes fatores contribuem para que os gestores possam identifica com maior nitidez as oportunidades no mercado, algo reafirmado por Müller (2018) que mostra as principais áreas estratégicas que geram competitividade entre e para as redes, como: Gestão de estoques, Poder de compra, Mix de produtos, Captura de vendas, Marketing, Gestão financeira, Recursos Humanos, também visto nos resultados mostrados nas Tabelas 2 e 3.

A OPORTUNIDADE...	Sim	Não
Alavanca e/ou aumenta a capacidade contínua de processo, com propósitos múltiplos, para combinar os recursos disponíveis?	44,50%	55,50%
Produz estruturas organizacionais de camadas múltiplas	88,90%	11,10%
Oferece capacidade de responder com produtos/serviços diferenciados que agregam valor	21,20%	78,80%
Oferece produtos feitos de acordo com as necessidades específicas dos clientes (<i>customizados</i>)	0%	100,00%
Oportunidade significa Vantagens de Custo?	66,70%	33,30%
Oportunidade significa Vantagens de Qualidade?	77,80%	22,20%
Oportunidade significa Desempenho de Entrega?	0	100,00%
Oportunidade significa Flexibilidade?	77,80%	22,20%
Oportunidade significa Inovação?	88,90%	11,10%
- Visa a um setor industrial orientado ao crescimento?	0%	100,00%
- Traz mercados geográficos com múltiplas aplicações?	77,80%	22,20%
- Possibilita à organização ser líder?	88,90%	11,10%

Tabela 2: Identificação e Significado de Oportunidade.

Em relação ao significado de Oportunidade, conforme indicado na Tabela 2, Mais de 55% dos gestores visualizam oportunidade como vantagem de custo, qualidade, flexibilidade e inovação, porém 100% dos respondentes não percebem oportunidades em

processo de entrega. Também compreendem com clareza que é através de saber aproveitar oportunidade que a empresa chega na liderança do mercado. Já tabela 3 apresenta os pontos em que os respondentes entendem que são importantes para enfrentar seus concorrentes.

Aspecto Geral	Aspectos Derivados	Sim	Não
Conceito de produto	Vendas / Serviço	56%	44%
Classe de Mercado/ usuário	Pesquisa de Mercado/Usuário	44%	56%
	Lealdade do cliente	78%	22%
Produção	Marketing de substituto	33%	67%
Vendas / Marketing	Eficácia em vendas	67%	33%
Logística de Distribuição	Eficácia do sistema	44%	56%
	Organização do sistema	33%	67%
Tamanho / Crescimento	Administração de bens (ativos)	56%	44%
	Gerenciamento do Portfólio	67%	33%
Retorno / Lucro	Sistemas de Informação	33%	67%
Custos	Custos fixos baixos	22%	78%
Qualidade	Boa aceitação pelos clientes	44%	56%
Flexibilidade...	Existe flexibilidade de <i>mix</i>	11%	89%

Tabela 3: Área de excelência e estratégica diante de seus concorrentes.

O que se observa na tabela 3 é que os principais aspectos que os pesquisados consideram essenciais para enfrentarem a concorrência é a lealdade do cliente, com 78%, seguido da eficiência em vendas e portfólio. Os de menor importância para esta rede foi a flexibilidade do mix, algo previsível para o ramo farmacêutico, que tem a maioria dos produtos com preços e mecanismo de distribuição e vendas controlados pelo Governo. (...) Estes são fortalecidos por Teixeira e Ouverney (2007) onde "(...) o processo envolve a criação de mecanismos para ampliar a representatividade dos membros, o desenvolvimento de estratégias de compartilhamento decisório, a construção de consensos e projetos hegemônicos".

51 CONCLUSÕES

Ao fazer uma análise crítica dos resultados e confrontá-los com as teorias apresentadas se evidencia que o questionamento da pesquisa que era: Como aumentar a competitividade das organizações farmacêuticas, organizadas em redes de empresas, tendo como base os critérios competitivos de custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação? Foi respondido, pois não basta que as empresas se associem em redes, precisaram criar estratégias que sejam compreendidas por todos os membros da organização para que consigam visualizar oportunidades internas e externas e serem capazes de criarem estratégias que incluam inovação tecnológica, novos serviços e tecnologia da informação que gerem alto nível de qualidade e que esta, seja percebida pelos clientes,

colaboradores e também pelos fornecedores.

Quanto ao objetivo de caracterizar a competitividade das organizações farmacêuticas da região Norte do Brasil, os dados apontaram para uma associação em rede, embora que flexível em sua gestão e concepção, mas conservadora em relação ao mercado, ficando demonstrado que são reativas em relação as oportunidades geradas pelo mercado, apesar da maioria terem respondido que percebem as oportunidade como importantes, logo pode-se considerar que sendo reativa, mesmo associada em redes será difícil enfrentar os grandes que, além de terem maior fluxo de caixa, tem criado tendências que estimulam o cliente a buscar uma das lojas de suas redes.

Um aspecto positivo é que a empresa pesquisada tem feito planejamento estratégico e que busca sensibilizar seus colaboradores e associados sobre os rumos que a empresa está tomando, porém, suas estratégias, pelos dados coletados, indicam ser de sobrevivência e, de forma moderada, busca o crescimento. Mas é importante ressaltar que no mercado de hipercompetitividade não sobra mercado para os que se contentam com estratégias de sobrevivência, será preciso, mesmo pequena, enfrentar o mercado como se fosse grande.

Quanto a elaboração de estratégias se verificou que não há um consenso entre a periodicidade de elaboração, medição e revisão o que pode gerar atraso na preparação para aproveitar uma oportunidade percebida. Se faz necessário a criação de macros indicadores para que sirvam de alerta das tendências do mercado e não após ter iniciado o processo de mudança.

Também se evidenciou que as redes concentram seu processo de inovação nas compras compartilhadas como estratégias de redução de custos e no uso de bandeira comum como estratégia de atrair e fidelizar os clientes, mas os dados não indicam que compartilham suas estruturas administrativas e de recursos humanos, algo que afetaria diretamente na qualidade de atendimento, geração de treinamentos.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. TRADUÇÃO

MAGDA LOPES. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHAI, Cassiane et al. A gestão estratégica da inovação em redes flexíveis: um estudo comparativo entre uma rede de restaurantes e uma rede de supermercados. **Gestão Contemporânea**, n. 2, 2015. Disponível em:

<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/349>. Acessado em:13/03/2018.

DUMKE, Edimir; ANAZCO, Juan Koffler; PAUL, Nilmar. **Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seus negócios**. Rio de Janeiro: Elsewer, 2010.

FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias). **Projeções para 2018 e a força do associativismo**. Disponível em:

<http://febrafar.com.br/febrafar-revela-2018-associativismo/>. Acessado em:24/03/2018.

MÜLLER, Mariana. **Grandes Redes Versus Pequenas Farmácias**. Disponível em: <http://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/727-grandes-redes-versus-pequenas-farmacias-os-dois-lados-de-uma-guerra-comercial>. Acessado em: 20/03/2018

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. 2001.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>. Acessado em: 13/03/2018.

RODRIGUES, E. Rede de empresas: Série Empreendimentos Coletivos. **SEBRAE–Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Sebrae, 2014

TEIXEIRA, Sorna Maria Fleury; OUVENERY, Assis Mafort. **Gestão de redes: A estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro :Editora FGV, 2007. 204 p.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 61, 63, 74, 158

Acesso à Informação 99, 124, 125, 130, 133, 139, 142, 144, 145, 146

Administração 30, 44, 45, 69, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 96, 103, 112, 113, 114, 118, 122, 123, 131, 145, 162, 175, 176, 178, 180, 181, 182, 193, 194, 195, 196, 200, 201, 202, 208, 210, 219, 220, 221, 226, 228

Administração Pública 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 103, 112, 113, 114, 118, 122, 123, 131, 145, 228

Administração Pública Municipal 76, 79, 80

Agregar valor 34, 35, 130

Ambivalência 208, 214, 215, 219, 225, 226

Ansiedade 196, 200, 203, 206, 215

Aprendizagem Ativa 196, 197, 201

Associativismo 34, 35, 36, 46, 48, 49, 51, 52, 59

C

Cadeia Leiteira 34, 35, 37

Casanare 1, 2, 3, 8, 12, 13, 14, 15, 16

Caso de Ensino 175, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 188, 189, 191, 192

Colaborativa 125, 196, 200, 201, 204, 206

Compras Públicas 78, 81, 82, 83, 93, 94, 97, 98, 103, 105, 106, 108, 109

Compras Sustentáveis 76

D

Desafios Acadêmicos 161

Desonestidade 208, 209, 212, 213, 216, 223, 224, 225, 226

Diferencial Competitivo 18, 24, 25, 28, 29, 31, 50

Dificuldades de Aprendizagem 169, 196, 205

E

Ecosistema de Empreendimento 1, 2, 3, 4, 15

Empreendedorismo 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 33

Estratégia 27, 29, 46, 48, 51, 53, 56, 58, 59, 101, 102, 105, 109, 148, 151, 164, 175, 176, 178, 180, 193, 197, 199, 200, 209

Estratégias 19, 26, 32, 33, 37, 46, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 99, 100, 119, 129, 165,

176, 179, 184, 199, 209, 210

Evidenciação Contábil 124, 146

F

Flexibilidade Moral 208, 209, 210, 212, 219, 225, 226

G

Gestão de Suprimentos 97, 107

H

Honestidade 208, 209, 211

I

Inovação 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 46, 48, 50, 57, 58, 59, 93, 105, 108, 109

L

Licitação 77, 78, 81, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109

Licitações 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 93, 94, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 137, 140

M

Metodologia 22, 27, 33, 38, 53, 65, 74, 84, 96, 116, 126, 135, 152, 161, 163, 164, 170, 172, 173, 175, 176, 177, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 205, 206, 219

Mobilidade Urbana 61, 62, 63, 64, 65, 68, 70, 71, 72, 73, 74

Modelo Babson Collage 1

N

Nervosismo 196, 200, 203, 204, 205

P

Planejamento 18, 19, 25, 26, 31, 33, 36, 37, 46, 48, 54, 55, 56, 58, 61, 65, 73, 74, 77, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 106, 109, 114, 115, 119, 122, 133, 146, 149, 151, 158, 159, 164, 165, 172, 226

Política Pública 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Portais Eletrônicos 124, 134, 136, 138, 140, 142, 145, 146

Porto Velho 46, 47, 48, 53, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 112, 122, 123, 124, 125, 136, 138, 140, 143

Pregão Eletrônico 97, 98, 100, 104, 105, 106, 107, 108

Processo Decisório 112, 113, 114, 116, 119, 120, 121, 122, 123

Public Procurement 97, 99, 102, 104, 107, 108, 109, 110, 111

R

Recomendações Pedagógicas 161

Redes de Farmácias 46, 48

Resolução 166, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 197, 199, 201, 202

S

Satisfação Acadêmica 161

Sistemas 22, 62, 63, 64, 70, 99, 100, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 163, 177

Sistema Único de Saúde 147, 151

T

TFD 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

U

Usuários da Saúde Pública 147

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2



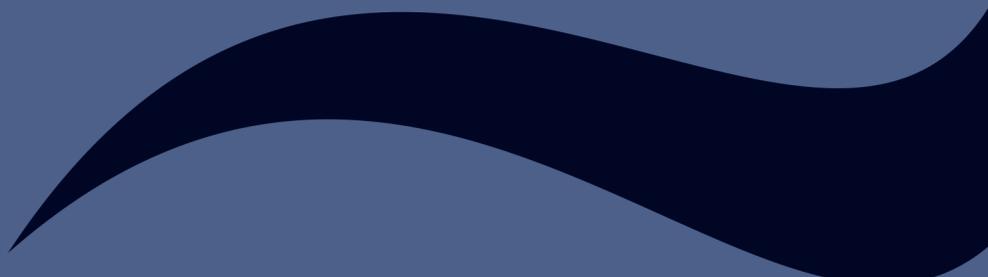
www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 