



GOVERNANÇA EM REDES NA CADEIA LOGÍSTICA FARMACÊUTICA:

sob a ótica do neoinstitucionalismo

Prof. Ms. Edson José Dias - USCS

edsonjdias2@gmail.com

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira - USCS

marco.pinheiro@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Governança. Redes. Cadeia farmacêutica. Institucionalismo. Logística.

1. INTRODUÇÃO

A cadeia logística farmacêutica configura-se como um sistema complexo, interdependente e com nível significativo de regulamentação. A cadeia envolve múltiplos elos — desde extração de matérias-primas à entrega de medicamentos ao consumidor final. A coordenação eficiente entre esses elos não pode ser explicada apenas por estruturas hierárquicas ou pela lógica de mercado. Nesse ambiente, as redes de governança emergem como uma alternativa estratégica, sustentada por mecanismos sociais como confiança, reputação, sanções coletivas e macrocultura, conforme proposto por Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

A governança em rede caracteriza-se por um conjunto estruturado e persistente de organizações autônomas que colaboram com base em contratos formais e acordos informais, adaptando-se às contingências ambientais e coordenando trocas complexas. Essa forma de coordenação é especialmente relevante na cadeia farmacêutica, na qual a diversidade de atores — públicos, privados e institucionais — exige flexibilidade, rastreabilidade e conformidade regulatória.

Neste resumo são apresentados resultados iniciais de pesquisa que está em desenvolvimento. O estudo busca compreender como os mecanismos sociais e institucionais moldam as relações interorganizacionais na cadeia logística farmacêutica brasileira, com a formação de redes de governança. Segundo Paulillo, Sacomano e Garcia (2016) os limites das redes são constituídos por limites de identidade, de expectativas, de confiança e lealdade, o qual é permanentemente mantido e renegociado. A abordagem teórica adotada no estudo é a das redes de governança e do neoinstitucionalismo (Farina et al., DiMaggio & Powell, Hall & Taylor).

Assim, esta produção propõe examinar como a governança em rede atua promovendo eficiência, inovação e resiliência da cadeia farmacêutica, especialmente diante de desafios como complexidade regulatória, exigências sanitárias e integração tecnológica. A análise busca identificar boas práticas, gargalos e oportunidades de melhoria, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e das estratégias empresariais no setor.

1.1 Pergunta Problema e Objetivos

Pergunta Problema:

Como redes organizacionais e instituições formais e informais — incluindo normas regulatórias, vínculos sociais e estruturas organizacionais - configuram a governança na cadeia logística farmacêutica brasileira?

Objetivo Geral

Analisar os mecanismos de governança em rede presentes na cadeia logística farmacêutica brasileira, considerando os aspectos institucionais, relacionais e tecnológicos que moldam a coordenação interorganizacional.

Objetivos Específicos

- Identificar redes governança existentes na cadeia farmacêutica brasileira (centralizadas, descentralizadas ou distribuídas), conforme os modelos de Baran (1964), Franco (2013) e Paulillo (2016);
- Identificar mecanismos sociais que sustentam a governança em rede, como confiança, reputação, sanções coletivas e macrocultura, segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997);
- Investigar o papel das instituições formais (ex.: ANVISA, INMETRO, MMA) e informais (ex.: cultura organizacional, redes de cooperação) na coordenação dos fluxos logísticos;

1.2 Justificativa

Diante da crescente complexidade da cadeia logística farmacêutica brasileira, caracterizada por múltiplos elos interdependentes e forte regulação sanitária, esta pesquisa propõe uma análise institucional e relacional da governança em rede como alternativa estratégica à coordenação tradicional. A partir da integração de abordagens do neoinstitucionalismo histórico, sociológico e da escolha racional, investiga-se como mecanismos sociais — como confiança, reputação e sanções coletivas — operam na prática, especialmente em redes organizacionais (centralizadas, descentralizadas e distribuídas) e modelos logísticos (1PL a 5PL). Ao propor indicadores de interatividade organizacional, o estudo contribui para a mensuração da qualidade das relações interorganizacionais, oferecendo subsídios para políticas públicas, estratégias empresariais e práticas logísticas mais integradas,

eficientes e resilientes em um setor estratégico para a saúde pública e a economia nacional

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A análise da governança em rede na cadeia logística farmacêutica brasileira fundamenta-se em uma articulação entre a teoria das redes organizacionais e os pressupostos do neoinstitucionalismo. A abordagem considera que, em contextos de alta complexidade regulatória e diversidade de atores, a coordenação interorganizacional não se sustenta apenas por estruturas hierárquicas ou contratos formais, mas por mecanismos sociais e institucionais que moldam as trocas e relações.

“... A rede é um padrão que oferece múltiplos caminhos, deixando a interação fluir (Franco, 2013). Isso significa abandonar o padrão piramidal de alcançar a excelência de reprodução das mesmas coisas (produtos, processos, serviços etc.) ...” Paulillo, Sacomano e Garcia (2016).

Franco (2013) e Paulillo, Sacomano e Garcia (2016) propõem que as redes organizacionais representam padrões de interação que rompem com a lógica piramidal tradicional, permitindo múltiplos caminhos e maior fluidez relacional. Essa perspectiva é essencial para compreender a diversidade de arranjos logísticos — centralizados, descentralizados e distribuídos — presentes na cadeia farmacêutica, conforme ilustrado por Baran (1964).



Figura 01 - Redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas, Baran, (1964), in: Franco, (2013) e Paulillo (2016).

A teoria da governança em rede, conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997), oferece suporte para compreender como empresas autônomas se organizam de forma seletiva e persistente, utilizando contratos implícitos e mecanismos sociais — como confiança, reputação, sanções coletivas e macrocultura — para coordenar e proteger trocas customizadas. Esses mecanismos são especialmente relevantes em ambientes de alta especificidade de ativos e incerteza, como o setor farmacêutico.

“... Essas condições de troca levam as empresas a estruturarem suas transações de forma incorporada, o que permite o uso de mecanismos sociais para coordenar e proteger as trocas...” Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

Assim, o referencial teórico adotado permite investigar como redes organizacionais e instituições formais e informais configuram a governança na cadeia logística farmacêutica, promovendo eficiência, inovação e resiliência diante dos desafios regulatórios e tecnológicos.

2. METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com foco na compreensão dos mecanismos de governança em rede na cadeia logística farmacêutica brasileira. Fundamenta-se na triangulação de métodos, combinando análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas, com suporte em referenciais teóricos da Nova Economia Institucional (NEI), do Neoinstitucionalismo Sociológico (NIS) e da teoria da governança em redes.

2.1 Técnicas de Coleta e Análise

Nesta etapa do projeto os resultados se basearam predominantemente em análise documental: foram examinadas normas regulatórias (ex.: ANVISA e INMETRO), contratos logísticos, políticas públicas setoriais e acordos internacionais que influenciam a estrutura da cadeia farmacêutica. Contribuiu também o conhecimento do pesquisador, que atua no setor. Estão previstas entrevistas semiestruturadas com representante de laboratório, operadores logísticos, farmácias, órgãos reguladores e plataformas digitais, buscando captar percepções sobre coordenação, confiança, regulação e inovação.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A cadeia e as redes da indústria farmacêutica

A figura 2 apresenta a configuração identificada da cadeia farmacêutica, mostrando os operadores logísticos:

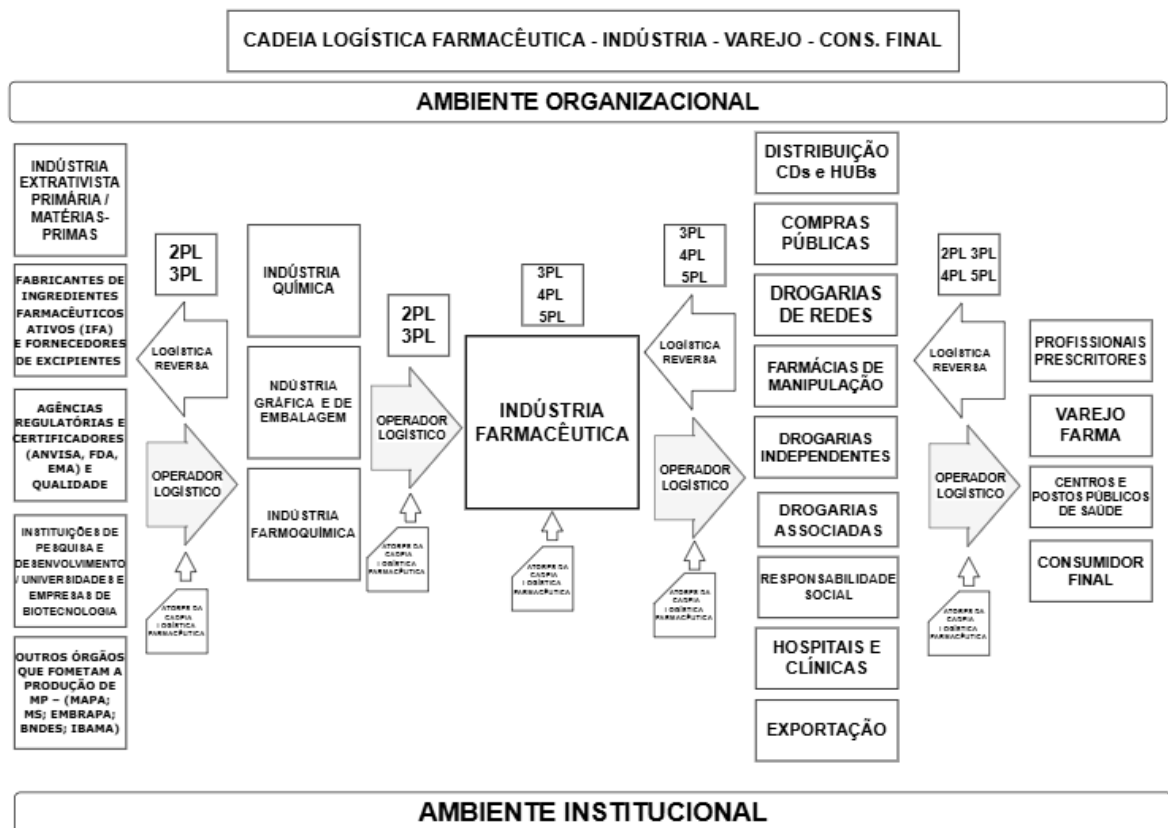


Figura 2 – Desenho da cadeia logística farmacêutica. Fonte: Autores (2025).

A análise da cadeia logística farmacêutica brasileira revela a coexistência de três tipos de redes organizacionais:

Redes Centralizadas: como a Distribuidora Santa Cruz, que opera com centros de distribuição subordinados à sede, padronizando processos e decisões. Essa estrutura favorece o controle e a escala, mas limita a flexibilidade regional.

Redes Descentralizadas: exemplificadas pelo Grupo Orgafarma, que atua com autonomia regional e foco em farmácias independentes. Essa configuração estimula a inovação local e a adaptação às demandas específicas.

Redes Distribuídas: como o RD Marketplace, que conecta digitalmente fabricantes, distribuidores e varejistas, sem um centro físico de controle. Essa tipologia permite escalabilidade, personalização e integração em tempo real.

Essas redes refletem diferentes formas de coordenação e têm implicações diretas na capacidade de resposta, na adaptabilidade e na eficiência da cadeia.

3.2 Mecanismos Sociais de Governança

A governança em rede é sustentada por mecanismos sociais que substituem contratos formais e estruturas hierárquicas:

Confiança: essencial em operações críticas, como a distribuição de vacinas, onde a coordenação precisa ser simultânea e precisa. Um entrevistado afirmou: “Sem confiança entre os elos, não há tempo hábil para renegociar em situações emergenciais.”

Reputação: atua como salvaguarda contra comportamentos oportunistas, fortalecendo parcerias estratégicas. Empresas com histórico de conformidade são preferidas em contratos de alto risco.

Sanções Coletivas: reforçam normas compartilhadas e delimitam comportamentos aceitáveis. Em redes colaborativas, a exclusão de atores que violam padrões é uma prática comum.

Macrocultura: promove convergência de expectativas entre atores autônomos, facilitando a cooperação mesmo em ambientes regulatórios complexos.

Esses mecanismos são especialmente relevantes em contextos de alta especificidade de ativos, complexidade das tarefas e incerteza da demanda, como na cadeia farmacêutica.

3.3 Instituições Formais e Informais

A cadeia é regulada por um conjunto robusto de instituições formais:

ANVISA, INMETRO, CNEN, MMA, MJ: definem normas sanitárias, ambientais, técnicas e legais que moldam os processos logísticos.

Acordos internacionais: como MERCOSUL, ALADI, ATEC e ACFI, influenciam a inserção da cadeia em redes globais de valor, exigindo conformidade com padrões multilaterais.

Paralelamente, instituições informais desempenham papel decisivo:

Cultura organizacional: influencia decisões logísticas e práticas de compliance.

Redes de relacionamento: facilitam trocas informais e cooperação em situações de baixa previsibilidade.

Práticas colaborativas: como fóruns setoriais e parcerias com universidades, fortalecem a inovação e a resiliência da cadeia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A etapa já realizada do estudo das redes de governança existentes na cadeia logística farmacêutica brasileira indicou que existem arranjos baseados os mecanismos sociais — confiança, reputação, sanções coletivas e macrocultura — que operam como instrumentos de coordenação em contextos de alta especificidade de ativos e incerteza, substituindo estruturas hierárquicas e contratos formais.

REFERÊNCIAS

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, STEPHEN, P. **Uma teoria geral da governança em redes: condições de troca e mecanismos sociais**. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911–945, 1997. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259249>. Acesso em: 18 jun. 2025.

PAULILLO, L. F.; SACOMANO, M.; GARCIA, F. **Governança de Redes**. São Paulo: Atlas, 2016. Cap. 2.

VERLANGIERI, M. V. 3PL & Armazenamento Flexível. **Guia de Logística**, [S. l.], [2025]. Disponível em: <https://godamwale.com/what-is-1pl-vs-2pl-vs-3pl-vs-4pl-vs-5pl/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

VERLANGIERI, M. V. 3PL & Armazenamento Flexível. **Guia de Logística**, [S. l.], [2025]. Disponível em: <https://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO64.htm>. Acesso em: 18 jun. 2025.