

# **Crescimento organizacional e tecnologias em uma dinâmica de desenvolvimento empresarial: O caso das farmácias Pague Menos**

**Roselene Couras Del Vecchio da Ponte**  
roselenedelvecchio@hotmail.com  
UNIFOR

**Luana Araújo Matos**  
matosluana@hotmail.com  
UNIFOR

**Mônica Mota Tassigny**  
monica.tass@gmail.com  
UNIFOR

**Jessie Coutinho de Souza Tavares**  
jessiecoutinho@unifor.br  
UNIFOR

**Resumo:** O desenvolvimento nas organizações, analisado como uma das variáveis de análise organizacional, e definido de forma genérica como a relação entre investimento, gestão e crescimento, conduz dinâmicas de mudança nas empresas na busca por constantes adaptações frente aos objetivos empresariais, desafios tecnológicos e fatores mercadológicos envolvidos no propósito de crescer e prosperar no setor atuante. Por meio de pesquisa qualitativa, realizou-se estudo de caso objetivando identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento empresarial em uma holding de uma rede de farmácias.. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos departamentos envolvidos no planejamento da organização e com a presidência da empresa caso. Os resultados alcançados com o estudo mostraram que todos os investimentos em tecnologia trazem o retorno esperado, e, conseqüentemente, demonstraram o impacto proporcionado por esta tecnologia no crescimento de uma organização, e, por fim, ressaltou a influência dos seus processos internos no desenvolvimento organizacional.

**Palavras Chave:** Crescimento Organiz. - Desenvolvimento Org. - Comportamento Organ. - -

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica que molda o crescimento nas organizações está fundamentada em uma significativa quantidade de teorias e modelos gerenciais voltadas para explicação destes processos (ANSOFF, 1965; BARNEY, 1996; PORTER, 1980). O crescimento organizacional apresenta-se como uma variável de relevância determinante nas análises organizacionais (PENROSE, 1959) e essa concepção tem-se evidenciado necessária nas organizações atuais, devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem nas áreas científica e tecnológica, no mercado, e nas estruturas sociais, forçando as empresas a desenvolverem a capacidade de adaptar-se continuamente com o propósito de sobreviver, crescer e progredir (ROBBINS, 2005).

Ansoff (1977) já preconizava a relação estratégica entre a empresa e o mercado, e Porter (2004) estabeleceu do lado da empresa as estratégias de liderança de custos ou diferenciação, e do lado do mercado a estratégia de focalização, ao que chamou de três estratégias genéricas. Corroborando com essa concepção, Peng (2008) relata que as três estratégias genéricas de Porter (2004), em sua essência visam desempenhar atividades de forma diferente ou diferentes atividades com relação às empresas.

A estratégia de liderança de custo indica essencialmente que a teoria de uma empresa sobre como competir com sucesso é centralizada em baixos custos e preços. Traz-se aqui a ideia da oferta de um mesmo valor de produto a um preço menor, constituindo uma estratégia que costuma atrair mais consumidores. A estratégia de diferenciação concentra-se na distribuição de produtos valiosos e diferenciados para determinado alvo de clientes; enquanto os líderes de custos servem aos clientes comuns, os diferenciadores trabalham dentro do objetivo de alcançar consumidores de segmentos menores e mais bem definidos, dispostos a pagar preços elevados (PENG, 2008, p.47). Explorando a diferenciação e a não diferenciação (podendo ser entendida como liderança de custos) uma empresa se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma, buscando diferenciar seus produtos e serviços da concorrência de seis formas diferentes (MINTZBERG et al., 2006, p.117).

Nesse contexto, o estudo trata do processo de crescimento da organização em função da competição que envolve a dinâmica do mercado, as adaptações impostas pelo ambiente externo e as mudanças na tecnologia que favorecem os setores de atuação das organizações, bem como a constante busca por consolidar-se no mercado, sendo a forma mais adequada de planejamento para o alcance destes objetivos a exploração de novos mercados.

Referido estudo traz para o debate a relação dos investimentos feitos em tecnologia e sua relação com a estratégia de crescimento organizacional. De forma que o tema ganhasse contornos na empiria, a partir da perspectiva que mostra a pesquisa de campo como uma complementação das informações obtidas com o arcabouço teórico do trabalho (FANTINATO, 2015), utilizou-se a rede de farmácias Pague Menos como universo para a seleção amostral. O estudo traz como pressuposto a assertiva de que o desenvolvimento organizacional conduz às intervenções gerenciais para promover a mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, e com foco na eficácia organizacional. (BECKWARD, 1969).

Questionando-se como o processo de crescimento organizacional interfere no desenvolvimento da empresa Rede Farmácia Pague Menos, o estudo objetivou identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento da rede destas farmácias. Utilizando uma análise mais minuciosa buscou-se também identificar o método de planejamento de crescimento empresarial da empresa Pague Menos, verificar a condução dos recursos humanos e financeiros na dinâmica de crescimento organizacional,

bem como analisar o direcionamento dos recursos tecnológicos que favorecem o crescimento organizacional da empresa caso.

Os resultados do estudo foram alcançados por intermédio de procedimentos metodológicos voltados para a abordagem qualitativa, adotando-se uma pesquisa com ênfase na observação simples, a qual obteve suporte em prévia análise bibliográfica e pesquisa empírica com entrevistas semiestruturadas. O tratamento dos dados e análise de conteúdo foram realizados com auxílio do software Atlas TI.

## **2. CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: BREVES CONSIDERAÇÕES**

Segundo Drucker (2002), nos Estados Unidos, as empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, incluindo-se a China.

Neste diapasão, Farias (2009) afirma a empresa eficiente é aquela capaz de gerar resultados para os proprietários, funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, exercendo a capacidade de mudança necessária à sua manutenção num mercado cada vez mais competitivo. Essa empresa deve manter-se atenta às inovações, à incorporação de novos conhecimentos e ao aperfeiçoamento contínuo de seus processos de trabalho. O autor trata, ainda, da gestão empreendedora necessária para o sucesso e continuidade das organizações.

Brunner (2006) indica algumas características de empresas que possuem uma gestão empreendedora, sejam elas: cultura organizacional inovadora; condução eficaz e comprometida com a mudança; adaptação das suas estruturas internas aos processos de mudanças; planificação estratégica e gestão empresarial; retroalimentação pautada da dinâmica do ambiente externo e na demanda da sociedade e capacidade competitiva.

Corroborando com Brunner (2006), Farias (2009) aponta que o sistema organizacional que conseguir construir um processo sinérgico para estes fatores que favorecem a implantação de uma gestão mais participativa, acaba por conquistar esta vantagem de poder contar com o lado empreendedor dos indivíduos e seu poder para criação e inovação que possam agregar valor ao processo organizacional e por consequência, tornar a organização mais competitiva no seu mercado de atuação.

Em um meio que proporciona mutações incessantes, o desenvolvimento organizacional se propõe a conseguir uma maior eficácia e eficiência da organização ao atingir os seus objetivos, por meio de uma mobilização mais completa dos seus colaboradores, proporcionando-lhes simultaneamente uma maior satisfação no trabalho (PETIT, DUBOIS 1998:176).

A definição de desenvolvimento organizacional engloba um conjunto de mudanças, que visam melhorar a organização e o bem-estar dos colaboradores; constitui um processo através do qual, dá atenção planejada e sistemática ao desenvolvimento de uma maior competência, melhoria da eficácia e do funcionamento em geral de uma organização (BOWDITCH, BUONO, 1999:199).

Bagão (2000) aperfeiçoou o conceito inferindo que o tema baseia-se nos métodos e conceitos do comportamento humano, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a sua performance a longo prazo, mediante a intervenções construtivas em processos organizacionais (BAGÃO, 2000).

Assim, seu maior objetivo é o aumento da eficácia organizacional, ou seja, a capacidade de sair dos chamados sistemas mecânicos para os sistemas orgânicos; renovar a organização através da mudança da cultura e do clima organizacional (MARIANI; SILVA, 2004).

Trata-se de uma tecnologia de gestão, que pode ser utilizada quando uma organização sinta que tem dificuldades de funcionamento, e que não é capaz de resolvê-los sem recurso à ajuda de consultores externos, capazes de ajudá-los a adquirir capacidade para depois prosseguir independentemente, utilizando uma nova forma de gestão, baseada numa cultura de funcionamento por equipes autogeridas (TAVARES, 2004).

Por fim, a sobrevivência da organização, dependerá do seu sucesso nestas sucessivas adaptações, e a capacidade de adaptação, dependerá da preparação do seu pessoal para a mudança, da sua motivação e empowerment (CAMARA, GUERRA, RODRIGUES, 2001), permitindo aos colaboradores a tomada de decisões com base nas informações fornecidas pelos gestores, aumentando a sua participação e responsabilidade nas atividades. A premissa do desenvolvimento organizacional, é a necessidade de renovação contínua das organizações, para torná-las mais satisfatórias e produtivas (HAMPTON, 1990).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA**

A pesquisa, de cunho qualitativo e caráter descritivo, adotou o paradigma fenomenológico de natureza teórico-empírica, baseado no método de estudo de caso que concebe uma explicação sobre as tomadas de decisões e os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados para a organização (YIN, 2005). O método fenomenológico começa com uma descrição, uma situação vivida no cotidiano (GIORGI, 1986).

A base fenomenológica deste estudo vem de seu caráter descritivo, exaltando-se ainda a interpretação de dada intencionalidade (TRINIÑOS, 2015) de crescimento organizacional da empresa analisada. Assim, levou-se em conta os valores dados, assim como a interpretação da essência de determinados comportamentos na dinâmica de desenvolvimento empresarial.

O estudo baseado em uma tradição fenomenológica busca ainda identificar e compreender o todo do dado e ocupa-se em descrever o objeto, analisando-o e interpretando-o, resgatando dimensões intencionais, subjetivas do processo de crescimento organizacional.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Um caso, segundo Yin (2001), corresponde a uma unidade de análise, que pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional.

Ao fazer um estudo de caso, é preciso compreensão sobre estudo holístico e incorporado. Para Yin (2001) holístico, é quando se tem apenas uma subunidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Ainda, sobre o autor, uma subunidade de análise pode ser um indivíduo, uma reunião, uma função ou um local determinado.

Neste diapasão a pesquisa buscou analisar o crescimento organizacional e suas tecnologias em uma dinâmica de desenvolvimento empresarial, utilizando como campo empírico a rede de farmácias Pague Menos.

A pesquisa também apresentou técnicas voltadas para a análise de conteúdo, pois segundo Bardin (2002) a análise de conteúdo se faz pela prática. Dessa forma, essa

investigação analisa a prática de uma organização, a qual foi realizada mediante um roteiro de entrevistas semiestruturadas, aplicado na Farmácia Pague Menos Matriz, localizada no Bairro Centro da cidade de Fortaleza, na Rua Senador Pompeu, N 1520. A população da pesquisa foi formada pela sede principal, de forma que os principais gestores da instituição, inclusive o presidente, foram entrevistados.

Ainda segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo tem dois objetivos básicos: a) ultrapassagem da incerteza, ou seja, assegurar-se do conteúdo de uma mensagem de modo tal, que este possa ser compartilhado e não ser apenas uma visão pessoal; b) e do enriquecimento da leitura, ou seja, o aumento da produtividade e da pertinência através de um olhar mais profundo e atento de modo tal, que se possa descobrir elementos e de ocultar conteúdos, significações e estruturas de que a priori não se tinha compreensão.

Flick (2004) acredita que a essência da pesquisa qualitativa reside na escolha de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de perspectivas distintas, nas reflexões do pesquisador a respeito da pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento, e na variedade metodológica e de abordagem.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, através de uma visita in loco à referida organização, no horário da manhã, mediante a utilização de um roteiro de perguntas previamente elaborado, contendo quatro perguntas abertas, de forma que o respondente ficasse livre para tratar de outros assuntos correlatos. As questões abertas buscaram descrever a opinião pessoal dos gestores e foram gravadas com o uso de aparelho próprio e posteriormente descritas, sendo os dados analisados através do software Atlas TI versão XX.

Triviños (2002) conceitua a entrevista semiestruturada como um roteiro que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, os quais interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Ressalta-se, contudo, que a distância epistemológica que separam os métodos objetivos e subjetivos (MORGAN; SMIRCICH, 1980) impede comparações que utilizam os mesmos critérios de rigor científico, ou o que se convencionaria chamar de “boa ciência”. Por exemplo, há métodos, como o fenomenológico, em que a experiência vivida que não se preocupam com a possibilidade de refutação ou a objetividade de seus achados, mas intencionam apresentar a narração da versão dos envolvidos ou deixar que os “dados falem por si”. Ou ainda, em um nível mais abstrato, reduzir os dados a conceitos que signifiquem a interpretação dos envolvidos sobre o fenômeno ao qual se deparam. (MELO, 2003).

Na abordagem qualitativa, a fonte direta dos dados é o ambiente natural e ainda, os dados recolhidos incluem tanto dados da observação direta do investigador quanto a transcrição dos das entrevistas. É uma investigação predominantemente descritiva (BOGDAN, BIKLEN, 1994).

De acordo com a problematização da pesquisa em tela, adotou-se a estratégia de Yin (2005) para estudo de caso, focalizando acontecimentos contemporâneos. Partiu-se das seguintes fontes de evidências: a observação direta e a aplicação da técnica de coleta de dados mediante entrevista semiestruturada na gerência e na presidência da Holding das Farmácias Pague Menos em Fortaleza.

Nos procedimentos de coleta de dados foram utilizados dados primários com os instrumentos voltados para entrevistas semiabertas feitas em junho de 2016, com o presidente da empresa, os gestores de recursos humanos, finanças e staff conforme tabela abaixo:

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

<b>GESTOR</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>TEMPO</b>	<b>SETOR</b>
Entrevistado A	Presidente	35 anos	Presidência
Entrevistado B	Responsável pela gestão de pessoas	24 anos	Recursos Humanos
Entrevistado C	Gestor Financeiro	27 anos	Contabilidade
Entrevistado D	Responsável investimento	5 anos	Departamento de Relações de investimentos

Fonte. Elaboração das autoras.

Para agilizar a organização dos resultados da análise e discussões dos dados foram utilizados os recursos do *software* Atlas TI versão 5.0. Conforme Melo (2006), o software ATLAS/ti, foi desenvolvido pela Scientific Software Development, principalmente, visando à construção de teorias.

O software permite a auditoria pelos leitores, necessária para verificar a validade e confiabilidade dos resultados. A auditoria é possível por meio da análise de dois relatórios gerados pelo ATLAS/ti. O primeiro trata do histórico do processo de análise e de codificação, através de uma listagem, por ordem de data de criação de todos os elementos que culminaram com a versão final da teoria substantiva. O segundo relatório, mais denso, contém a descrição e comentários dos elementos da teoria, principalmente comentários de códigos e as notas de análise na íntegra.

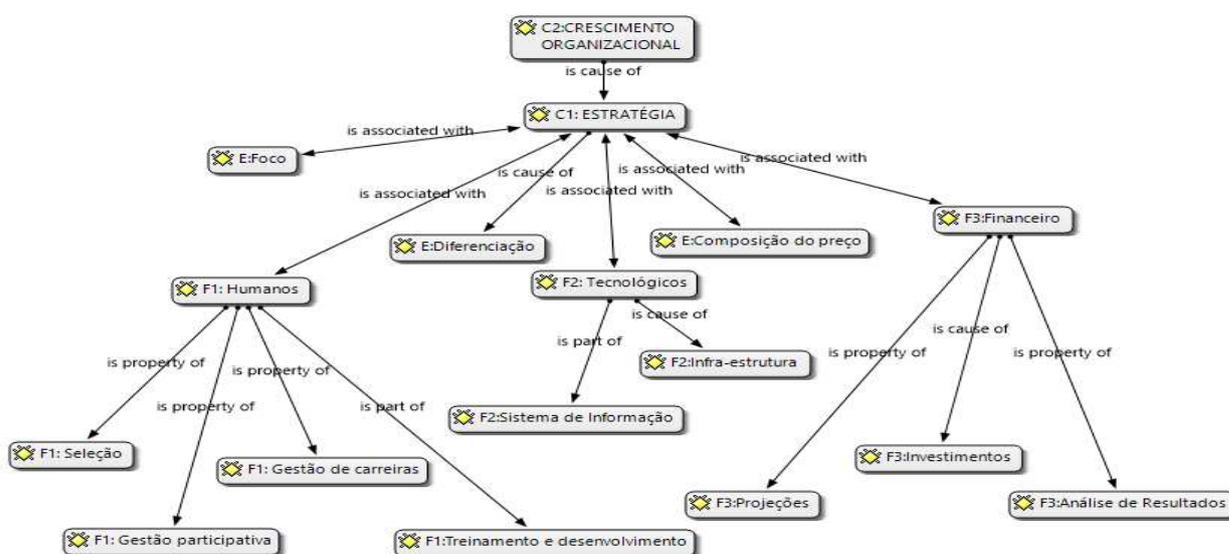
#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para o alcance da resposta do objetivo geral de identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento da empresa caso, esta sessão foi dividida em três partes. A primeira trata do esclarecimento sobre o framework dos construtos, a segunda descreve o histórico da empresa e seu processo de desenvolvimento, e a terceira identifica o método de planejamento para o crescimento organizacional.

##### **4.1. RELAÇÃO DE CATEGORIA E PROPRIEDADES DE ANÁLISE DO ESTUDO**

A partir das variáveis relacionadas ao crescimento organizacional, selecionou-se aquelas que acreditava-se serem imprescindíveis à concretização da pesquisa, as quais serviram de parâmetro para a elaboração das entrevistas não-diretivas, bem como tratamento e diagnóstico dos dados. A figura 1 mostra o construto elaborado com base na seleção destas variáveis.

Figura 1. Framework do construto



Fonte. Elaboração das Autoras.

## 4.2. HISTÓRICO DA EMPRESA CASO

A partir da inauguração da sua primeira loja em maio de 1981, a Pague Menos conta com 885 lojas, distribuídas em 314 municípios, 77 lojas em construção, e mais de 20 mil empregados diretos. Atua no mercado de varejo de especialidade, com foco em medicamentos de referência (marca) e genéricos, sujeitos à prescrição médica, produtos OTC (*over the counter* – produtos fora do balcão), incluindo medicamentos isentos de prescrição, produtos diversos e artigos de higiene e beleza.

A adoção de um modelo de administração descentralizada, com sete gerências de operações e 38 gerências regionais responsáveis por determinados estados ou regiões específicas, permite atenção especial às necessidades específicas de lojas e clientes em cada região. O padrão facilita também a identificação de oportunidades para a abertura de novos pontos.

A empresa estabeleceu a missão de encantar pessoas promovendo a saudabilidade através de atitudes inovadoras e cidadãs. Como os valores o seguinte jargão: “atuamos em nossas operações baseados no tripé da conveniência, inovação e Cidadania.” A visão instituída pela empresa foi de ser a maior e melhor empresa do varejo farmacêutico do Brasil até 2017, com ações listadas na Bolsa e atuação em mercados internacionais, comprometida com a eficiência, inovação, conveniência e cidadania.

De acordo com relato dos entrevistados, a partir de 1989 a empresa resolveu fazer uma significativa alteração no layout colocando gôndolas antes do balcão principal e lojas com atendimento 24 horas. Em 2001 a empresa precisou adaptar-se às novas medidas estabelecidas pelo Banco Central, então refez seu planejamento direcionado para inovar e buscar mais produtividade o que foi bastante relevante para o crescimento organizacional da empresa. Hoje a empresa conta com lojas com espaço de 340m<sup>2</sup> de área total e 216m<sup>2</sup> de área de vendas.

É...nós temos hoje um sistema de separação de mercadorias que é um dos mais modernos do mundo. Uma tecnologia austríaca. E foi implantada em 2008. Ai depois nós implantamos um CDI em Goiânia, pra abastecer o Centro-Oeste, o Sul e o Sudeste, com essa mesma

tecnologia. Em seguida fizemos em Pernambuco, só no estado de Pernambuco - Pernambuco é o segundo estado em operação [...] vamos para o quarto centro de distribuição pra não ter ruptura. A nossa estratégia de crescimento é... investimos muito, por exemplo em 2014- 2015, 296 mil horas de treinamento do nosso pessoal, primeiro que quando você abre lojas, você tem que passar por treinamento, aí vai treinando o balconista, de caixa.. Inicialmente vai a metade de gente experiente e a metade é de novato. O sistema é muito interessante na promoção das pessoas, dificilmente a gente contrata alguém de fora, sempre começa como caixa, vai para o balcão, vai para gerência, pra cada loja nós temos um supervisor e para cada estado nós temos uma regional, um estado grande como a Bahia, nós temos uma regional em salvador que faz a região metropolitana de salvador e tem uma no sul da Bahia, lá em Vitória da Conquista e tem outro lá que faz a região do Vale do São Francisco. Tem sede em Petrolina, Minas Gerais é a mesma coisa, você tem Belo Horizonte, lá no triângulo Mineiro. (Entrevistado 1)

As transcrições referentes ao histórico da empresa reiteram as considerações de Sousa (1990) no tocante ao desenvolvimento organizacional pretender a mudança das organizações, para que se transformem em sistemas sociais capazes de incorporar em si, a capacidade de adaptação em novos ambientes. Sem adentrar no discurso desenvolvimentista, o qual alinha o progresso organizacional com a melhora em seara mundial, as percepções sobre o crescimento da empresa adentraram à visão de management proposta por Vizeu (2010, p.728) “que surge no momento em que o controle dos trabalhadores envolvidos nas atividades produtivas exige maior número de pessoas, tendo em conta que a especialização da gestão na atividade industrial se dava pela amplitude do comando.

Em São Paulo, a empresa tem loja na cidade de Bauru que faz o interior de São Paulo. As lojas estabelecidas em Fortaleza, que fazem o abastecimento da região em Cariri, Juazeiro, Sobral, totalizando 40 regionais. A empresa conta oito gerentes de operações, um diretor, gestores abaixo da diretoria para a coordenação das operações em São Paulo para o Rio Grande do Sul. Assim como a coordenação das lojas situadas no Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

A logística da empresa funciona baseada em três centros de distribuição e o projeto do 4º centro já está em construção na cidade de Simões Filho (Bahia). O primeiro centro está localizado na cidade de Fortaleza, com 110 mil m<sup>2</sup> de área total, sendo 50 mil m<sup>2</sup> de área construída, atende todas as lojas das regiões norte (exceto Amazonas, Amapá, Pará e Roraima), Rio Grande do Sul e o Nordeste do país, excluindo o estado de Pernambuco, que tem seu centro e atende todo o estado, localizado na cidade de Jaboatão dos Guararapes. No fim do mês de abril de 2014 foi inaugurado um novo Centro de Distribuição com uma área de 150 mil m<sup>2</sup> no município de Hidrolândia, às margens da BR 153 no Km 18 próximo à cidade de Goiânia-GO que atende todas as lojas das regiões Centro-Oeste, Sudeste e alguns estados das regiões Sul e Norte e posteriormente atenderá todas as lojas dessas regiões, excluindo algumas localizadas na região Norte que continuarão ser atendidas pelo Centro de Distribuição de Fortaleza.

Têm-se aqui uma perspectiva da organização empresarial que corrobora a afirmação de Esteva (2010) em citação de Seifert e Vizeu (2015, p. 128) no tocante ao crescimento organizacional como “mudança favorável, um passo do simples para o complexo, do inferior para o superior, do pior para o melhor”.

#### 4.3. O MÉTODO DE PLANEJAMENTO DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

O sistema organizacional deve favorecer a implantação de uma gestão voltada para um alinhamento dos elementos que envolvem uma gestão participativa, a qual acaba por conquistar uma vantagem de poder contar com o lado empreendedor dos indivíduos e seu poder para criação e inovação que agregam valor ao processo organizacional e por consequência, torna a organização mais competitiva no seu mercado de atuação (FARIAS, 2009).

Brunner (2006) relata que a dinâmica empresarial deve considerar as características de inovação e cultura organizacional na gestão empreendedora a fim de uma eficiente condução das diretrizes e o comprometimento com as adaptações estruturais internas e capacidade competitiva no contexto do crescimento organizacional. Conforme informações expostas nas entrevistas, a empresa de varejo conta com lojas em todas as capitais do país totalizando 330 lojas por município. Em 2012 a empresa contava com 580 lojas e a partir de um planejamento criterioso para o crescimento organizacional foi estabelecido a meta de abertura de lojas para 1000 por ano até 2017. A perspectiva de fechamento de 2016 está prevista para 900 até dezembro.

E achamos que...um primeiro projeto nosso era que toda cidade acima de 100 mil habitantes nós iríamos colocar uma loja. Depois nós vimos que era interessante baixar essa régua pra 80 mil habitantes. Hoje nós já abrimos loja, dependendo do município, até em cidade com 50 mil, 60 mil (habitantes). O bolsa família, no Nordeste, nas cidades menores ele ajudou muito, porque...gira em torno de R\$ 280,00...que a família recebe, ai ele vai compra um sapato, compra uma comida, compra uma calça, uma camisa e isso gera um círculo virtuoso naquela cidade pequena de consumo, de renda, de consumo, de produção...Então a gente já pode abrir loja numa cidade pequena porque, em toda cidade de 60 mil habitantes, tem no mínimo 10 municípios de 10 de 15 mil, que engravidam e se abastecem dessa cidade. Quando você fala de 60 mil habitantes, é...tem várias cidades junto, isso forma 100, 120 mil (habitantes). Que se abastecem na cidade de 60 (mil habitantes). Pra nós, é muito importante. (estratégia)

As entrevistas relataram também que no plano estratégico a rede Pague Menos está em ascensão, com planejamento para novas inaugurações até 2021. Não obstante, existe também uma preocupação da organização em divulgar programas relacionados à qualidade de vida, saúde e beleza.

O tema vai ser '**O Bom Envelhecimento**' ou Envelheça Saudável, é...com polivitamínicos, com suplementos alimentares, atividade física ...estamos treinando os nossos farmacêuticos, olha: hipertensão em dia, colesterol, diabetes...nossos farmacêuticos estão todos sendo treinado pra isso...revisão da medicação. As vezes você tá tomando um remédio...um diurético à noite...você vai passar a noite toda indo ao banheiro. Então tem que ver a hora que você vai tomar...é...imunização...as vacinas que você tem que tomar. Você tá com as vacinas em dia, tudo em dia. É.. o auto cuidado...quer dizer...você mesmo se auto avaliar, verificar... O uso... a gente sabe que o cigarro mata...então o que a gente pode fazer para quem

fuma...Perda de peso, a obesidade também é um problema sério. Então tudo isso tá sendo trabalhado... (estratégia)

O desenvolvimento organizacional aumenta a participação dos colaboradores nos assuntos da própria organização, e pode também constituir um modelo normativo que determina um certo tipo de comportamento, desde que se considera apropriado e efetivo para todas as organizações, em todo tipo de situações (LOBOS, 1975).

As considerações de Petit e Dudois (1998) também encontram relevante pertinência ao enquadrar o desenvolvimento organizacional como a ação ou conjunto de ações que visam desenvolver um nível de satisfação nas organizações, mudando ou melhorando o funcionamento do sistema organizacional, considerando as exigências e necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes bem-estar (PETIT, DUDOIS, 1998).

## 5. CONCLUSÕES

O tratamento dos dados demonstrou que no caso das Farmácias Pague Menos, a organização articulou um planejamento que se enquadra na perspectiva de desenvolvimento organizacional nos ditames já preconizados em argumentos de autoridade. Dessa forma, é fato que o investimento em tecnologia e treinamento foi fundamental para garantir o Crescimento Organizacional.

Não obstante os investimentos que condicionaram a ampliação de lojas da rede, e os programas direcionados ao consumidor, os quais, de forma indireta, também beneficiam o corpo de funcionários, o departamento de recursos humanos também atua como mola propulsora do desenvolvimento da organização no tocante ao gerenciamento de recursos e programas de treinamento que objetivam aperfeiçoar a capacidade do corpo de funcionários.

As entrevistas também fortaleceram a capacidade organizacional da empresa com o uso de tecnologias que viabilizaram a organização financeira e tributária de custos. No caso, a equipe dispunha da utilização de softwares que, bem direcionados, forneciam relatórios de custos relacionados aos investimentos em linhas de crédito e disponibilização de capital para regularização de tributos.

A pesquisa trouxe como questionamento norteador a seguinte proposição: Como o processo de crescimento organizacional interfere no desenvolvimento da empresa Rede Farmácia Pague Menos? Essa pergunta foi resolvida quando a análise das perguntas apontaram que o processo de crescimento organizacional passou por um planejamento estratégico amplo que deu amparo para o desenvolvimento da empresa, sendo forte fator o fato do investimento em tecnologia e treinamento.

O objetivo geral do estudo foi identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento da rede de farmácias Pague Menos. Foi possível alcançar o Objetivo Geral da pesquisa, pois foi identificado todo caminho que a Pague Menos fez para atingir seu crescimento organizacional e assim fazer a interpretação de como foi efetivado.

Partindo do objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos: identificar o método de planejamento de crescimento empresarial da empresa Pague Menos; verificar a condução dos recursos humanos e financeiros na dinâmica de crescimento organizacional e analisar o direcionamento dos recursos tecnológicos que favorecem ao crescimento organizacional da empresa caso.

O objetivo específico número 1 foi atingido, pois foi identificado que o método adequado à empresa foi investir em tecnologia para viabilizar todo o processo de crescimento.

O objetivo específico número 2 foi atingido visto que a pesquisa estudou o comportamento do RH da organização, bem como o financeiro, setores estes cujas respostas se pôde observar toda condução de tais recursos, e por fim o objetivo específico 3, foi possível fazer a análise e ver todo o direcionamento dos recursos tecnológicos, sendo claro que o gerenciamento de tais recursos permitiram o desenlace do crescimento organizacional almejado.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Corporate strategy. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BAGÃO, Germano António Alves Lopes. Desenvolvimento Organizacional: Órgãos de Administração e Gestão. Projeto TRENDS. isponível em: <http://www.prof2000.pt/users/309/do.htm>, 2000.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional. 3.ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1999.
- BRUNNER, J. J. Tendências e governança no ensino superior. 2006. Disponível em: <<http://www.lo.unisal.br>>. Acesso em: 2 mar. 2013.
- CAMARA, P. B. da; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial. 4.ed. Lisboa: Dom Quixote, 2001.
- DRUCKER, P. F. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 2002, 428p.
- FANTINATO, M. Métodos de Pesquisa. São Paulo: USP, 2015. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 20/06/17.
- FARIAS, E. Planejamento na gestão empreendedora. 2009. Disponível em: <<http://www.edvaldodefarias.com/planejamentoegestaoempreendedora.ppsx>>. Acesso em: 11 ago. 2012.
- GIORGI A.O. Phenomenological and psychological research. Pittsburgz: Ducherne University Press, 1986.
- HAMPTON, David. R. Administração: Comportamento Organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- LOBOS, J. Desenvolvimento organizacional: Teoria e Aplicações. Revista de Administração de Empresas, v.15, n.3 São Paulo Maio/Junho, p. 21 - 32. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901975000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901975000300002&script=sci_arttext). 1975.
- MARIANI, Celso A; SILVA, Luiz H. M.O Comportamento Organizacional é visto como um Diferencial Competitivo para a Organização? Revista de Administração da UNIMEP, 2004.
- MELO, R. B. de. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
- PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley, 1959.
- PETIT, François; DUBOIS, M. Introdução à Psicologia das Organizações. Lisboa: Instituto Piag, 1998.
- PORTER. The Five Competitive Forces that shape strategy. Harvard Business Review, v. 6, p. 609-620, et. ISBN: 972-771-273-8., 2008.
- SEIFERT, R. E.; VIZEU, F. Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial? In: RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, pp. 127-141, Jan/Fev.2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 20/06/17.
- SOUSA, A., Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica. Lisboa: Verbo, 1990.
- TAVARES, Maria Manuel Valadares. Desenvolvimento Organizacional: Gerir as Organizações em Tempo de Mudança. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2004.
- VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. In: Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n.5, pp. 780-797, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a02.pdf>. Acesso em: 20/06/17.
- YIN, R. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.