

---

# UNIDADES DE NEGÓCIOS EM UMA REDE DE FARMÁCIAS

## BUSINESS UNITS AT A PHARMACIES NETWORK

Schleiden Pinheiro Nascimento   
Faculdade Pio XII

### RESUMO

A estrutura organizacional clássica da administração se fundamentava na uniformidade, na especialização, na padronização, na hierarquia e na centralização dos processos e atividades organizacionais. Aquele modelo tinha uma forte influência da organização militar e eclesiástica, e funcionava perfeitamente num ambiente previsível, rotineiro e de demanda maior que a oferta. Este artigo tem como objetivo apresentar o modelo de Unidades de Negócio como configuração moderna de estruturação organizacional, a partir do estudo de caso em uma rede de farmácias. Para explicar este modelo, serão apresentadas as metáforas da organização como cérebro e das Unidades de Negócio como neurônios. Este estudo de caso possui um caráter qualitativo e, para apreensão dos dados, foram entrevistados três executivos responsáveis pela gestão da rede de farmácias que atuam especificamente na entidade franqueadora. A entrevista teve como objetivo compreender a percepção destes gestores sobre a utilização da estrutura em unidades de negócios. O tratamento dos dados foi realizado por meio da aplicação das técnicas de análise de conteúdo. Pode-se concluir que a estrutura em Unidades de Negócio permite uma maior interação e orientação para os clientes, bem como um processo de aprendizado do franqueador relacionado diretamente às especificidades de sua unidade.

### PALAVRAS-CHAVE

Unidades de Negócios. Estrutura Organizacional. Redes Neurais. Rede Organizacional.

## ABSTRACT

*The organizational structure of classical administration was based on uniformity, the expertise in standardization, in the hierarchy and the centralization of processes and organizational activities. That model had a strong influence of the military organization and church and worked perfectly in a predictable, routine and demand greater than supply. This article aims to present the model of Business Units and configuration of modern organizational structure, from the case study on a network of pharmacies. To explain this model will be presented the metaphors of the organization as brain and the Business Units as neurons. This case study has a qualitative character and to seize the data were interviewed three executives responsible for managing the network of pharmacies that act specifically on the franchiser entity. The interview was aimed at understanding the perception of these managers on the use of the structure in units of business. The processing of data was performed by the application of technical analysis of content. It was concluded that the structure in Business Units enables greater interaction and guidance to customers and a process of learning the franchisor directly related to the specific characteristics of their unit.*

## KEY WORDS

*Business Units. Organizational Structure. Neural Network. Organizational Network.*

## INTRODUÇÃO

A ascensão do modelo industrial de produção trouxe consigo uma nova concepção de trabalho, que promoveu a fragmentação do processo produtivo e a necessidade de uma gerência no exercício do trabalho (BRAVERMAN, 1981).

A estrutura organizacional da teoria clássica da administração se fundamentava na uniformidade, na especialização, na padronização, na hierarquia e na centralização dos processos e atividades organizacionais. A estrutura organizacional da teoria clássica tinha uma forte influência da organização militar e eclesiástica e funcionava perfeitamente num ambiente previsível, rotineiro e de demanda maior que a oferta (MOTTA, 2002).

O ambiente econômico, até a década de 60, era caracterizado pela demanda maior do que a

oferta, pela previsibilidade dos mercados e pela expansão industrial em larga escala. As organizações, com o aumento da concorrência, com a globalização dos mercados e com as inovações tecnológicas, passaram a sofrer pressões por melhor qualidade, menores custos e maior velocidade no atendimento aos clientes. A partir dessas pressões, surgiram questionamentos aos modelos estáticos de estruturação organizacional e foram propostos modelos dinâmicos de estruturação que fossem adaptáveis às mudanças ambientais. Porém, a maioria destes modelos não se refletia na prática organizacional, devido ao forte paradigma da estrutura tradicional.

Num primeiro momento, foi aceito que as estruturas organizacionais eram instrumentos de

ação; posteriormente, com a abordagem da teoria da contingência, as estruturas organizacionais se caracterizaram por uma dependência acentuada a fatores externos.

A partir dessas análises e considerações, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o modelo de Unidades de Negócio como configuração moderna de estruturação organizacional, utilizando o estudo de caso em uma rede de farmácias. Para explicar esse modelo, serão apresentadas as metáforas da organização, como cérebro, e das Unidades de Negócio, como neurônios.

Este artigo foi dividido em quatro partes: uma breve descrição do entendimento das organizações como cérebros, os aspectos metodológicos da pesquisa, apresentação e análise do caso e, finalmente, a conclusão.

## **AS ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS**

### **O início da Era Industrial**

A ascensão do modelo industrial de produção e o gradativo desaparecimento da produção artesanal, iniciada no final do século XVIII, com a revolução industrial, trouxe consigo uma concepção de trabalho que veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social (BRAVERMAN, 1981).

O modelo de produção artesanal possuía uma organização relativamente simples, em que as oficinas eram aglomerações de pequenas unidades de produção, onde o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, isto é, neles estavam encarnados o conhecimento e a perícia de seus ofícios.

A mecanização da indústria e da agricultura, nos fins do século XVIII, substituiu gradativamente a força motriz do homem pela máquina, nas tarefas repetitivas que exigiam maior produtividade, pela

superioridade produtiva desta sobre os meios manuais de produção.

O aumento da produtividade e a redução dos custos de produção promoveram o acirramento da concorrência e a redução de preços. Os proprietários de oficinas, que não estavam em condições de adquirir máquinas, foram obrigados a se associar ou trabalhar para outros proprietários de oficinas que possuíam a produção mecanizada. O aumento da produção, com a consequente redução de custos e preços, promoveu gradativamente o aumento da demanda, a expansão industrial e a necessidade de grandes contingentes humanos (BRAVERMAN, 1981).

Quando houve a mecanização e a fragmentação do processo produtivo, surgiu a necessidade de uma gerência no exercício do trabalho operário, como exigia a mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho. Inicialmente, o capitalista assumiu as funções de gerente por ser o proprietário do capital e, nestes primeiros esforços, os capitalistas estavam na busca de uma teoria e prática de gerência, já que, criando novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em volume, mas em complexidade, em relação às características dos processos de produção anterior (BRAVERMAN, 1981).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925) e Henry Ford (1863-1947), preocupados em aumentar a eficiência das empresas, promoveram a organização e a aplicação de princípios gerais de administração em bases científicas.

Para aumentar a eficiência do processo produtivo, Ford implementou a padronização dos produtos de sua indústria e das peças destes produtos. A padronização tinha o objetivo de permitir a intercambialidade das peças e de facilitar o ajuste delas entre si. Ford, a partir da

## UNIDADES DE NEGÓCIOS EM UMA REDE DE FARMÁCIAS

padronização das peças, passou a utilizar uma linha de montagem, que permitiu a redução dos custos, do tempo e do esforço de produção e introduziu o conceito de produção em massa, com o objetivo de atender às demandas do mercado (WOMACK, 1992).

A ênfase de Taylor era na análise e na divisão do trabalho através de estudos dos movimentos necessários à execução de uma tarefa, do estudo do tempo padrão determinado para sua execução e da especialização do operário. Com a administração científica, a supervisão se torna intensa e assume o estudo minucioso e o planejamento do trabalho operário. A gerência assiste continuamente o desenvolvimento das atividades do operário na busca de uma melhor maneira de executá-las. Partindo deste princípio, o trabalhador fica somente com a execução da tarefa (TAYLOR, 1966).

No que diz respeito à estrutura organizacional, Taylor propôs a supervisão funcional em substituição à supervisão linear. Desta forma, cada operário passou a se reportar, funcionalmente e concomitantemente, a quatro mestres: manutenção, controle, produção e velocidade. A supervisão funcional permitia uma supervisão mais cerrada e facilitava a comunicação, já que o operário iria procurar o mestre que poderia resolver o seu problema naquele momento, evitando intermediações e perdas de tempo.

Os estudos de Fayol concebiam as organizações como estruturas. E a maneira de concebê-las é bastante influenciada pelas antigas formas estruturais, tais como a militar e a eclesiástica. Não houve um rompimento com o passado e as organizações assumiram o caráter rígido e hierarquizado dessas estruturas (MOTTA, 2002).

Num ambiente em que a demanda era maior que a oferta, as empresas se orientavam para os seus produtos e para as vendas. Este ambiente fez com que as organizações bem sucedidas

fossem aquelas que possuísssem uma estrutura e gestão organizacional baseadas na especialização funcional, na padronização de produtos, num grande número de níveis hierárquicos, na tomada de decisões e no planejamento centralizado no topo (GONÇALVES, 1997).

A estabilidade do ambiente econômico, até a década de 60, fez com que as organizações se estruturassem voltadas para o crescimento e para a expansão dos negócios. Esses pressupostos, nesse ambiente, levavam as maiores organizações mundiais a práticas gerenciais que valorizassem os mecanismos de controle operacional e de ampliação dos negócios. Os mercados estavam em erupção e os lucros jorrando para aqueles que pudessem instalar uma capacidade industrial e consolidar rapidamente sua fatia de mercado. A estrutura tradicional prevalecia, enquanto as corporações formavam exércitos de empregados e de material para conquistar as oportunidades que o mercado oferecia numa gigantesca escala geográfica. A geografia e a complexidade requeriam imensos quadros de pessoal administrativo e a invenção da gerência intermediária (PASCALE, 1994).

Os modelos tradicionais de gestão e de estruturação organizacional, por se basearem num ambiente estável, previsível e rotineiro, eram extremamente eficientes para aqueles ambientes e permitiam a elaboração de verdadeiras fórmulas para o crescimento das empresas.

Desta forma, a padronização de mercados e dos produtos possibilitou a adoção efetiva e eficiente de um modelo de estruturação que definia o grande como sendo necessariamente o melhor.

### **As organizações concebidas como cérebros**

O administrador eficiente, no início da era industrial, era aquele que descobria o procedimento correto para uma determinada situação, e, na medida em que este procedimento

funcionasse, aplicava-o cada vez mais sem lhe alterar a forma. O bom desempenho era ocasionado pela repetição fiel do modelo correto, na maior escala possível.

A primeira etapa na busca por organizações flexíveis foi a aceitação da ideia de que a estrutura é um mero instrumento de ação organizacional, alterável segundo as dimensões internas da organização e as condições ambientais externas. Desta forma, foram propostos modelos que definiam a estrutura organizacional como algo dinâmico, que incorporasse as variações produzidas pelo sistema interno e externo.

Os estudos de maior impacto sobre a flexibilização estrutural iniciaram-se no começo da década de 60. Essa ideia pode ser encontrada nas pesquisas de Burns e Stalker, dois sociólogos industriais, que pesquisaram, em 1961, vinte indústrias inglesas, para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Aqueles pesquisadores ficaram impressionados com os métodos e procedimentos administrativos nitidamente diferentes encontrados nessas indústrias. Eles classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organizações mecanicistas e orgânicas (MOTTA, 2002).

O sistema denominado *mecanicista* é apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis. O outro, denominado de *orgânico*, é apropriado e exigido pelas condições ambientais em transformação e inovação.

Chandler realizou uma investigação sobre as mudanças estruturais de grandes organizações, relacionando-as com a estratégia de negócios. Chandler estudou as maiores corporações americanas e demonstrou que a estrutura das empresas bem sucedidas foi adaptada e ajustada à sua estratégia. Concluiu que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas

foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia de mercado (CHANDLER, 1973).

A forma organizacional corresponde a um plano de atuação e de alocação para atender a uma demanda. A mudança da estratégia organizacional irá ocasionar a emergência de novos problemas administrativos. Esses problemas irão, fatalmente, implicar num declínio da performance econômica que, por sua vez, exigirá uma nova estrutura que se adapte às novas estratégias (CHANDLER, 1973).

O momento econômico atual, caracterizado por transformações rápidas e intensas nas comunicações, nos transportes, nas indústrias, no comércio, na produção de energia e, principalmente, na percepção dos consumidores sobre suas relações com os prestadores de serviços em geral, exige das organizações uma maior flexibilidade e uma maior agilidade em sua interação com o mercado. Neste novo ambiente, os modelos de estruturação tradicionais tornaram-se inadequados devido à sua inadaptabilidade a uma concorrência acirrada e de forma global. A inovação constante na tecnologia e na informática e a não-previsibilidade exigem das organizações uma maior flexibilidade e uma dinâmica voltada para os processos e para os clientes (GONÇALVES, 1997).

Morgan (1996), no intuito de propor uma abordagem que seja adequada ao novo contexto das organizações, apresenta um modelo das organizações vistas como cérebros processadores de informações.

A sociedade em que vivemos está baseada na informação e no conhecimento. O poder e a sobrevivência pertencem às pessoas e empresas que utilizam a informação e o conhecimento na obtenção de vantagem competitiva na entrada de recursos e na adaptação ao ambiente (ALMEIDA, 1995). Segundo Morgan (1996), pode ser feita uma analogia entre as organizações voltadas para a informação e o cérebro humano.

## UNIDADES DE NEGÓCIOS EM UMA REDE DE FARMÁCIAS

A Tecnologia da Informação tem provocado grandes impactos na economia mundial e no modo como as organizações e empresas em particular operam seus negócios. Esta tecnologia tem permitido às empresas perceberem a importância do uso adequado da informação e do conhecimento na obtenção de vantagem competitiva (ALMEIDA, 1995).

Os avanços da tecnologia têm levado as organizações para um modelo semelhante ao do cérebro humano, pois, em ambos os casos - organização e cérebro humano - as matérias-primas com as quais trabalham são as mesmas: informação e conhecimento (ALMEIDA, 1995). Hoje, conhecimento e informação passam a ser considerados como elementos básicos para o sucesso das empresas.

Pouco se conhece sobre o funcionamento do cérebro e dos neurônios. Porém, sabe-se que eles trabalham baseados em informações e em redes, que podem ser expressas por hipóteses simplificadas.

Segundo o modelo conexionista, as redes neurais são representadas por seguidas camadas de neurônios que se interligam. Cada neurônio de uma camada interliga-se a todos os da camada seguinte. Os neurônios de uma mesma camada não se interligam, isto é, não fornecem *inputs* uns aos outros. A informação que entra na rede se propaga através dos neurônios das camadas intermediárias até os neurônios de saída, gerando a saída do sistema (ALMEIDA, 1995).

Cada neurônio funciona de maneira autônoma, isto é, gerencia os sinais (ou informação) que recebe dos neurônios precedentes (sua matéria-prima) e gera o resultado (ou produto) do processamento dessa matéria-prima.

A comparação a ser feita é a de que cada neurônio representa uma célula autônoma dentro dos processos organizacionais. Esta célula pode ser um grupo de trabalho, uma área da empresa, uma empresa dentro de uma rede de empresas

trabalhando integradas, visando à geração de um produto para o mercado. A tendência é de que as empresas caminhem para o modelo neural, no qual não existe absolutamente coordenação central, como acontece no caso das estruturas hierárquicas. A célula organizacional sabe qual é o seu papel dentro do processo, gerencia suas necessidades, seu trabalho e a troca de informação com as outras células do processo. Para que isto aconteça, não será necessário um organismo maior, central ou coordenador, para transmitir-lhe o que deve ser feito. Portanto, surge um novo processo de negócio em que as células organizacionais estabelecem uma relação do tipo cliente-fornecedor. As várias células trabalham intimamente ligadas, recebendo e fornecendo produtos que permitam a cada uma dar continuidade ao processo no qual trabalha.

A qualidade do produto fornecido por determinada célula evolui a partir do *feedback* transmitido, pelas células subsequentes da cadeia produtiva ou da rede organizacional, às células precedentes. Este *feedback* permite às células melhorarem ou corrigirem seu produto, informação e conhecimento transmitidos ao cliente. O cliente organizacional ajuda seu fornecedor a melhorar a qualidade de seus produtos, e isto faz com que as células sintam-se mais comprometidas com seu trabalho, sua qualidade e seus prazos de entrega (ALMEIDA, 1995).

Em uma tal rede, cada Unidade de Negócio trata de adquirir as novas habilidades que a manterão em demanda. Cada Unidade compradora procura a melhor oferta, de modo a suprir os seus clientes a um preço baixo. Para cada pedido externo, uma rede de transações gera lucros e, ou, prejuízos em várias Unidades de Negócio diferentes, cada uma delas aprendendo com a experiência.

Uma das vantagens deste modelo é a capacidade de adaptação dinâmica das células

organizacionais. As organizações, cada vez mais baseadas nos fluxos de informação e conhecimento, devem se preocupar com a adaptação ao ambiente à sua volta, captando e transmitindo informação de maneira adequada.

Novas células organizacionais integrar-se-ão ao processo e contribuirão com novos sinais ou produtos. Por outro lado, certas células sem função desaparecerão. E isto ocorrerá de maneira adaptativa, através de mecanismos de ajuste inerentes à sua estrutura de funcionamento, sem haver a necessidade de coordenação central, identificando o que é correto e o que é errado.

Para que uma organização tenha agilidade de resposta, os desejos dos clientes precisam exercer uma influência forte sobre o pessoal que realiza o trabalho. Retransmitir essa espécie de informação, através dos chefes, é excessivamente lento e, além disso, eles podem não estar presentes ou preparados para escutar o que os clientes desejam. Neste modelo, competir e cooperar serão fatores decisivos para a excelência empresarial.

As vantagens competitivas da cooperação advêm da realização conjunta de coisas que não podem ser realizadas isoladamente. A vantagem cooperativa da competição surge da capacidade de inovação e de luta pela excelência.

Neste novo modelo de estruturação organizacional, as relações deixam de ser de superior-subordinado e passam a ser de cliente-fornecedor, promovendo um ambiente de cooperação e competição voluntários entre as Unidades e entre as organizações.

Com o avanço das franquias, das alianças estratégicas e da diversificação de mercados, percebe-se que as organizações estão partindo para um modelo de gestão baseado em Unidades de Negócios.

Nesse ambiente, as Unidades precisam conciliar independência com interdependência. Essa dinâmica encontra-se no centro do novo e

emergente estilo flexível de organização que tantas empresas estão procurando seguir. Substituindo com rapidez a antiga máquina organizacional burocrática e hierarquizada, a organização flexível utiliza a cooperação para transpor fronteiras e a competição para manter a sua sobrevivência e a inovação (LIPNACK, 1994).

As Unidades de Negócios acabam funcionando como empreendimentos ou negócios dentro da organização. Eles podem servir a clientes externos ou internos, podem possuir muitos membros ou consistir em um único funcionário autônomo (*free holder*) que vende os seus serviços. É a Rede de Unidades que cria os produtos e serviços da empresa.

## O MÉTODO

Esta pesquisa possui um caráter qualitativo, pois tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do caso da Rede de Farmácias América, enfatizando as características da estrutura por unidades de negócios, não abordando expressões quantitativas ou numéricas (GODOY, 1995).

Este artigo está fundamentado em uma pesquisa exploratória qualitativa, por não se dispor ainda de uma sistematização de teorias e conhecimentos desenvolvidos em conformidade com os objetivos do estudo. Nesse caso, não se trabalharam os fatores de sucesso ou fracasso na utilização de unidades de negócio, mas sim a sua caracterização qualitativa, dado o interesse principal em conhecer como ocorreu esta estruturação no caso estudado.

Existem vários métodos para pesquisas qualitativas. Para determinar o método a ser utilizado, deve-se verificar o nível de envolvimento do pesquisador, o grau de controle exercido e a temporalidade da pesquisa (GIL, 1999). Nesta pesquisa, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, o método de estudo de caso único foi o escolhido, tendo em vista o objetivo do estudo ser a análise

## UNIDADES DE NEGÓCIOS EM UMA REDE DE FARMÁCIAS

de elementos existentes em um tipo específico de organização (YIN, 2001).

Na apreensão dos dados, foram entrevistados três executivos responsáveis pela gestão da Rede América que atuam, especificamente, na entidade franqueadora. A entrevista tinha como objetivo compreender a percepção destes gestores sobre a utilização da estrutura em unidades de negócios e as vantagens desta forma de estruturação. A duração das entrevistas variou entre quarenta minutos e uma hora e meia. Todas as entrevistas seguiram um roteiro único previamente definido, com perguntas abertas, cujas respostas foram gravadas em fita de áudio e transcritas. O produto das entrevistas foi tratado de maneira a resultar significativo e válido para a análise de conteúdo, conforme recomendação de Bardin (1977).

O tratamento dos dados foi realizado por meio da aplicação das técnicas de análise de conteúdo, em que se procedeu à codificação e categorização de todo o material transcrito. Vários são os critérios de categorização que podem ser utilizados na análise de conteúdo. Os critérios utilizados neste trabalho foram somente no aspecto léxico, que é a classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos.

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Os clientes não podem ter deixado de perceber as alterações recentes ocorridas no comércio farmacêutico. Uma constatação óbvia é a formação de numerosas redes de farmácias, que deixaram de ser lojas isoladas. A população notou também que algumas farmácias permanecem abertas 24 horas; muitas ostentam requintes de elegância no arranjo físico que se afasta do que dominava nas antigas *pharmácias* e boticas: os medicamentos são dispostos de forma compacta em prateleiras abertas, no fundo e nas laterais, enquanto o centro da loja está repleto de gôndolas de cosméticos e artigos de higiene pessoal. À

semelhança dos supermercados, o caixa é computadorizado. Além das melhorias que saltam aos olhos, outras proezas de automação comercial ocorrem atrás da cortina: um *software* liga o caixa ao computador central da rede, atualizando o faturamento e o estoque, em tempo real, sempre que entra ou sai mercadoria da loja (MACHILINE; AMARAL JR., 1998).

Fundada em 1997, com a necessidade de união e cooperação do setor farmacêutico no Estado do Espírito Santo, a Rede América (nome fictício), ao longo destes anos, vem promovendo o associativismo entre os participantes da Rede, que hoje possui 72 farmácias, sendo a maior rede de farmácias do Espírito Santo. A Rede América investe continuamente na padronização de atendimento, baseado na tecnologia de integração de dados, visando à rapidez e segurança. O *layout* das lojas permite ao consumidor o acesso rápido e seguro aos produtos apresentados nas prateleiras: produtos naturais, medicamentos tradicionais, perfumaria, cosméticos, conveniência, entre outros.

O ramo de varejo farmacêutico realizou, na última década, consideráveis progressos de gestão, destacando-se a formação de redes, a utilização de aprimorados sistemas computadorizados de gestão de estoques em tempo real e a racionalização das operações de seu depósito central (MACHILINE; AMARAL JR., 1998).

Uma rede organizacional possui participantes independentes, contando com uma multiplicidade de lideranças, com um propósito unificador dotado de muitas interligações voluntárias e com diferentes níveis organizacionais interagindo uns com os outros.

No passado, as companhias preferiam ter unidades de negócios autossuficientes e totalmente funcionais. Acreditavam que poderiam obter melhores resultados de funções que controlavam e que fossem preenchidas por seu próprio pessoal. Hoje, as empresas estão descobrindo que não

podem fazer tudo bem feito. Como resultado, as companhias estão executando apenas as funções nas quais são melhores, deixando para terceiros as outras funções em que estes são melhores. O conjunto de empresas independentes, a maioria de função única, é conhecida com organização em rede (GALBRAITH, 1995).

Nas Redes Organizacionais, as pessoas e grupos são participantes, constituindo os nós independentes das mesmas. As interligações voluntárias que transpõem fronteiras possibilitam o desenvolvimento de interdependência entre os participantes. Os benefícios mútuos tornam tangíveis os propósitos unificadores. A multiplicidade de líderes surge para servir a diferentes necessidades. E os participantes interagem entre diferentes níveis (LIPNACK, 1994).

A outra força propulsora para o crescimento de estruturas em rede é o estabelecimento de um propósito e do compartilhamento de uma visão. Na organização em rede, há um coordenador central para uma rede de firmas independentes. O coordenador projeta os sistemas de informação e logística para seu benefício e para o benefício da rede. Esta coordenação central tem o objetivo de tirar o maior proveito dos pontos fortes de cada unidade, tornando a rede mais competitiva (GALBRAITH, 1995).

A Rede América funciona num sistema de franquias. Neste sistema, há um franqueador que realiza as tarefas referentes à propriedade tecnológica (patentes, registros, projeto do equipamento, treinamento) e marketing e, de outro lado, franqueados que operam as lojas e vendem produtos. O franqueador desenvolve e defende a propriedade intelectual da rede, gerencia a marca (publicidade), projeta e desenvolve os produtos e assume a responsabilidade sobre a eficiência da rede, atuando no suporte em treinamento, na busca de linhas de crédito, no

gerenciamento do marketing e delimitando a área de atuação dos franqueados.

A rede de franquias compete com outras redes e o franqueador tem interesse que o conjunto se desenvolva como um todo e a maior arma para esse desenvolvimento é proporcionar aos gerentes a motivação do negócio próprio.

As unidades de negócio da Rede América são pessoas jurídicas independentes e são centros de lucro autônomo. Cada unidade possui um gerente responsável por esta unidade e responde por todas as suas operações. Cada unidade da rede atende a um mercado específico, sendo definidos limites geográficos para que uma unidade não interfira no mercado de outra unidade.

Cada unidade da Rede América atua como entidade econômica autônoma e mensurável, fornecendo à organização alguma vantagem competitiva.

Há uma importante consideração a se fazer neste momento. Unidades de negócio e franquias não são a mesma coisa. O sistema de franquias é uma forma de se estruturar em unidades de negócios, porém, as unidades de negócio podem não ser franquias. A utilização de franquias tem sido, principalmente, no atendimento do consumidor final, isto é, nas vendas, enquanto as unidades de negócio podem atender a clientes internos (a outras unidades da organização) e externos (outras unidades de outras organizações, outras organizações ou consumidores finais).

## CONCLUSÃO

Uma das primeiras consequências de se estruturar uma empresa em Unidades de Negócio é o reconhecimento de que existem potenciais individuais e coletivos que podem ser valorizados e integrados previamente, em função de objetivos. Habilidades e interesses individuais são considerados e utilizados na própria distribuição das áreas de negócios. Esta é feita continuamente,

## UNIDADES DE NEGÓCIOS EM UMA REDE DE FARMÁCIAS

comparando-se novas necessidades com as habilidades existentes e com as que precisam ser adicionadas, mas sempre avaliadas em decisões grupais.

Segundo os gestores entrevistados, a estrutura da Rede América permite uma maior interação e orientação para os clientes. A resposta objetiva e rápida aos clientes e a melhoria dos produtos e serviços prestados exigem um maior envolvimento empregatício e o apoio às equipes de trabalho.

Segundo os gestores, os membros das Unidades de Negócio são responsáveis pelos planos e decisões assumidos e precisam estar bem informados, bem treinados e bem motivados em suas atividades.

O processo de aprendizado e motivação dos membros da rede é uma atribuição chave do franqueador e deve ser desenvolvido a tal ponto que todos percebam a organização como uma entidade coletiva.

Com os avanços da tecnologia, com a customização dos produtos e com a oferta maior que a demanda, as empresas se depararam com problemas que suas estruturas pré-concebidas não conseguiam assimilar tais como: a mudança dos hábitos de consumo e a obsolescência rápida dos produtos. A rede de franquias possui uma natureza orgânica e adaptável às condições ambientais, já que a sua definição e redefinição ocorre por meio da interação dinâmica com o ambiente.

O grande desafio da estruturação em Unidades de Negócio não é a divisão de responsabilidades, mas o funcionamento do todo organizacional.

As organizações modernas estão sendo estruturadas em redes de relacionamento e em

franquias com autonomia de planejamento e ação. Essa forma de estruturação permite ao grupo a vantagem competitiva no atendimento das necessidades do mercado e, para os clientes, a rapidez no atendimento e a melhoria dos produtos e serviços prestados.

Todo o estudo sobre Unidades de Negócio ainda está nos seus primórdios e não existem soluções ou projetos amplamente divulgados. Um grande aprendizado técnico e acadêmico sobre Unidades de Negócio terá lugar nos próximos anos, principalmente se for considerada a inexistência de publicações em periódicos ou em livros atualizadas sobre o assunto. Nesse meio tempo, as organizações terão poucas opções, a não ser aprender fazendo. Portanto, sugere-se que sejam realizados estudos no sentido de avaliar as concepções, oportunidades e desafios da estruturação em Unidades de Negócio.

**Schleiden Pinheiro Nascimento**  
Faculdade Pio XII  
Endereço  
Banco de Desenvolvimento  
do Espírito Santo  
Av. Princesa Isabel, 54 - Centro  
29010-906 - Vitória - ES - Brasil  
Telefone: (27) 33314426  
[www.bandesonline.com.br](http://www.bandesonline.com.br)  
[schleiden@ibest.com.br](mailto:schleiden@ibest.com.br)

Data de submissão: 11/06/2008

Data de aprovação: 01/03/2009

Sistema de avaliação double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
| Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira | Prof. Dr. Mário  
Teixeira Reis Neto