



Ilustração Freepik

estudo de caso

Inovar sem perder a essência: o equilíbrio entre tradição e transformação na Drogaria Araújo

POR **DIOCÉLIO DORNELA GOULART, HENRIQUE DE CASTRO NEVES
E RODRIGO CARVALHO DE BARONI**

A Drogaria Araujo, fundada em 1906, em Belo Horizonte, é um ícone no setor farmacêutico. Hoje, sob a gestão da terceira geração da família Araujo, a empresa se destaca por sua inovação e cultura organizacional. Líder em Minas Gerais e notável no *ranking* da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), a Araujo é a sexta em faturamento e a sétima em quantidade de lojas no Brasil, destacando-se em lucratividade por unidade.

Em 2024, a empresa celebrou seus 118 anos. Sua história iniciou-se sob a liderança do fundador, Modesto Carvalho de Araujo, e sempre foi marcada pela prosperidade e expansão

contínua. Atualmente, o presidente, Modesto Neto, está integrando sua filha, Silvia Araujo, e alguns sobrinhos à gestão, assegurando uma transição suave e estável.

A missão da organização é superar as expectativas dos clientes, valorizar acionistas e cuidar dos colaboradores e da sociedade. Este compromisso, marcado pela responsabilidade social, rentabilidade e foco na expansão, é reiterado por cultura organizacional bem peculiar, que concilia escalabilidade e personalização no atendimento.

Alguns dos traços mais marcantes dessa cultura são analisados nesse estudo de caso: a filosofia de “resolver logo”, “a gestão mineira”, o hábito de “curtir o erro” e a “atenção aos detalhes”. Destaca-se como uma gestão familiar conseguiu alinhar tradição com inovação.

A DETERMINAÇÃO DE “RESOLVER LOGO” Na esfera do atendimento, a Drogaria Araujo adota a cultura de “resolver logo”, garantindo a solução proativa de problemas em todas as camadas do organograma. Essa determinação visa não apenas a retenção, mas a fidelização dos clientes, refletindo um compromisso com a excelência no atendimento. Como afirma o presidente, “a essência do negócio reside em proporcionar uma experiência encantadora ao cliente”.

O presidente destaca também os valores fundamentais da empresa: foco no cliente, serviço exemplar e resolução ágil de problemas. Esta cultura proativa é observada na atuação de toda a equipe – dos vendedores aos gerentes –, assegurando que a totalidade das interações resultem em soluções efetivas e rápidas.

Já o diretor Superintendente, Antônio Araujo Neto, enfatiza a importância de oferecer produtos que atendam precisamente às necessidades dos clientes, garantindo sua satisfação e encantamento. Um colaborador veterano destaca a tradição de igualdade e respeito com as pessoas.

A filosofia de “resolver logo” transcende uma política de atendimento, sendo um *ethos* organizacional voltado para a satisfação imediata do consumidor. A agilidade na resolução de problemas é uma determinação central da empresa, refletindo respeito pelo tempo do cliente.

A Drogaria Araujo empodera seus colaboradores na linha de frente, priorizando a busca por soluções imediatas e evitando burocracias. A lealdade do cliente é fruto de um serviço que antecipa e supera expectativas, diferenciando a empresa no mercado. Investimentos em formação contínua, análise preditiva de dados e sistemas de informação sustentam essa filosofia.

GESTÃO COM JEITINHO MINEIRO A eficiência econômico-financeira destaca-se como a pedra angular da estratégia de gestão da Araujo. A empresa é reconhecida pela Abrafarma e pela revista Mercado Comum como uma das mais rentáveis de Minas Gerais. Ela executa uma administração prudente, que evita endividamento excessivo, valendo-se do BNDES para expansão estratégica.

As reuniões de diretoria alinham metas financeiras às operações de vendas, e o encontro anual traça planos de expansão. Modesto Neto enfatiza o modelo de estratégia ocupacional, visando manter uma presença marcante no mercado. O centro de distribuição e os canais modernos, como *e-commerce* e quiosques, sustentam essa estratégia.

O serviço Araujo Foto pode ser citado como exemplo de inovação e integração. Por meio dele, a empresa incorpora membros da família na administração. A assessora e filha do presidente e os diretores sobrinhos participam ativamente desse processo, apesar da ausência formal de um plano de sucessão na organização.

Há uma abordagem igualmente informal na gestão de projetos, como observado pelo gerente de TI, Pedro Silva, que menciona a necessidade de acompanhamento sistemático da matriz de gerenciamento de receitas e despesas. Programas como o Grande Prêmio Eduardo Araujo motivam os colaboradores na busca por uma performance cada vez melhor, o que reflete a forte cultura de foco no desempenho da empresa.

Apesar dos robustos indicadores financeiros, observa-se que ainda há oportunidades de desenvolvimento para a Drogaria Araujo, integrando melhor os processos internos e a visão inovadora que a caracteriza no mercado.

A FILOSOFIA DE “CURTIR DO ERRO” O conceito de “curtir o erro” é abraçado como uma filosofia empresarial que transcende a simples aceitação de falhas. A expressão foi cunhada pelo presidente e encarna uma cultura organizacional que vê nos erros não uma fonte de reprovação, mas uma oportunidade valiosa para o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo.

Ao “curtir o erro”, a organização impulsiona uma análise introspectiva e coletiva dos equívocos cometidos. Essa prática não se limita a uma revisão superficial, mas envolve uma avaliação criteriosa sobre o que levou ao erro, suas causas subjacentes e, mais importante, as lições que podem ser extraídas dele.

O objetivo é desmistificar o erro, encarando-o como um passo inevitável e edificante na busca pela excelência. Não se trata, portanto, em ser leniente com erros, o que seria incom-

patível com o alto padrão de qualidade Araujo. Mas sim de mover o foco punitivo da busca do culpado para uma dimensão mais ampla de aprendizagem organizacional.

A abordagem não é meramente reativa, pois promove uma dinâmica proativa em que todos são encorajados a compartilhar suas experiências e *insights*. Em reuniões periódicas, os erros são discutidos abertamente com gestores e colaboradores, em um ambiente psicologicamente acolhedor. Assim, todos contribuem para a construção de um plano de ação robusto que previna a recorrência de falhas similares no futuro.

Entretanto, há um desafio inerente nessa filosofia, como o próprio gerente de TI aponta: a implementação efetiva de soluções pós-erro. Embora planos de ação sejam propostos, reconhece-se que nem sempre há um acompanhamento que assegure a aplicabilidade e o impacto positivo das medidas corretivas.

O processo de “curtir o erro” na Araujo está, portanto, em constante evolução. Dessa forma, a organização busca não só entender e apreciar as falhas, mas também consolidar um método que garanta seu crescimento e a melhoria contínua.

O gerente de TI destaca ainda a utilização de ferramentas como a matriz de gerenciamento e a metodologia PDCA (Planejar-Fazer-Checar-Agir, da sigla em inglês *Plan-Do-Check-Act*) para estruturar essa iniciativa.

Apesar disso, admite-se uma lacuna na verificação da efetividade dos planos de ação. Muitas vezes, o foco recai sobre os resultados imediatos, como o aumento de receita, sem uma avaliação profunda do sucesso das medidas implementadas a longo prazo.

Nesse contexto, o “curtir o erro” não é apenas de uma expressão ou de uma ideia isolada, mas parte integrante de um sistema de gestão que procura equilibrar a busca incessante por resultados com a capacidade de inovação e aprendizado contínuo. É um reflexo de uma cultura que valoriza a resiliência e a capacidade de transformar adversidades em motores de crescimento.

O PRINCÍPIO DA “ATENÇÃO AO DETALHE” O princípio de “atenção ao detalhe” na empresa se estabelece como uma diretriz operacional e um valor cultural que permeia todas as suas ações. Essa premissa, amplamente disseminada e enfatizada pelo presidente, ressalta a importância da meticulosidade em cada processo, serviço e/ou interação com o cliente.

Esses cuidados estão intrinsecamente ligados ao sucesso da organização. A “atenção ao detalhe” se manifesta desde a disposição dos produtos nas prateleiras até a precisão na

gestão de estoque. E é também particularmente evidente na apresentação impecável das lojas e na postura profissional dos colaboradores.

A empresa entende que detalhes, por menores que sejam, têm o poder de diferenciar a experiência do cliente, consolidar a fidelidade à marca e reforçar a reputação da Drogaria Araujo em um mercado muito competitivo.

Modesto Neto, com base no seu comprometimento com a excelência, estabelece o exemplo e frequentemente realiza visitas inesperadas às lojas para assegurar que os altos padrões estejam sendo mantidos. Esta prática não só demonstra a importância da busca da perfeição operacional, mas também encoraja os colaboradores a manterem um nível constante de vigilância e a adotarem uma postura proativa em relação à qualidade.

A preocupação com os detalhes não é apenas uma questão de estética ou ordem; ela é parte integral do *ethos* de atendimento ao cliente da Drogaria Araujo. Os colaboradores são incentivados a estar atentos às necessidades e *feedbacks* dos clientes, reagindo de maneira precisa e personalizada. A ideia é que cada cliente se sinta único e valorizado, um reflexo do cuidado meticuloso que a empresa dedica a todos os níveis da sua operação.

Contudo, a “atenção ao detalhe” não se esgota na experiência do cliente. Ela é igualmente relevante nas esferas administrativa e estratégica, onde decisões financeiras e de gestão exigem uma análise minuciosa e uma avaliação cuidadosa com os procedimentos no longo prazo. O Gerente de TI ilustra esse ponto ao discutir a utilização de metodologias como PDCA, que implicam em uma análise detalhada dos processos e uma constante revisão dos resultados.

Essa atenção minuciosa, no entanto, apresenta seus desafios, particularmente quando se trata de traduzir o ideal de perfeição em procedimentos concretos que impactem todos os membros da organização. O princípio de “atenção ao detalhe” requer não apenas o reconhecimento da sua importância, mas também a incorporação ativa desse valor no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na estruturação de processos que promovam a melhoria contínua.

Vale ressaltar que o presidente, valendo-se também do seu carisma pessoal, exerce forte influência no linguajar e mesmo nas expressões utilizadas pela equipe, fazendo com que esse padrão seja incorporado por todos e passe a fazer parte do cotidiano da organização.

Observa-se, portanto, que empresa é muito voltada para as ações e posicionamento do presidente. De maneira geral, a linguagem empregada por todos é simples, sem uso de

termos sofisticados ou rebuscados, mas com repetições que indicam o comportamento esperado das atitudes valorizadas.

UMA GRANDE FAMÍLIA O processo de integração dos colaboradores na Drogaria Araujo transcende o conceito de empresa, sendo percebido como uma extensão da família fundadora. Ele é pautado por valores humanos como tempo de serviço, lealdade e dedicação.

Estes valores são celebrados por meio de reconhecimentos simbólicos, como broches de brilhantes para colaboradores com décadas de trabalho. Como salientado, toda a cultura organizacional é fortemente influenciada por Modesto Neto, cujo carisma e liderança estabelecem os parâmetros de pertencimento. Essa cultura é marcada pela centralização do poder, mas aberta ao aprendizado e, como visto, tolerante aos erros.

Essa concentração das decisões na figura do presidente confere a ele influência significativa sobre toda a equipe e é refletida na expectativa geral por suas ações e na lealdade dos gestores. Ele atua como provedor, apoiando colaboradores em dificuldades financeiras ou com problemas de saúde, reforçando a importância dos relacionamentos de longo prazo.

A Diretoria, composta exclusivamente por membros da família, complementa-se com consultoria externa, mas limitada ao desempenho econômico-financeiro.

A empresa promove um ambiente de trabalho estável, com baixo índice de rotatividade e espaço para crescimento profissional. Em geral, os colaboradores desenvolvem a lealdade aos valores corporativos e se sentem parte da grande família Araujo, conciliando uma cultura corporativa de clã com a de mercado.

O compromisso com a inclusão reflete-se na contratação de pessoas com deficiência auditiva e na intenção de incluir também pessoas com Síndrome de *Down*. A Araujo também adota uma política de tolerância religiosa, evitando discriminação e preferências. A presença de símbolos cristãos reflete a herança cultural, mas sem imposição de crenças.

A cultura corporativa revela um amplo repertório de tradições familiares, respeito mútuo e busca por inovação e excelência, equilibrando um negócio familiar com as demandas de uma moderna organização empresarial.



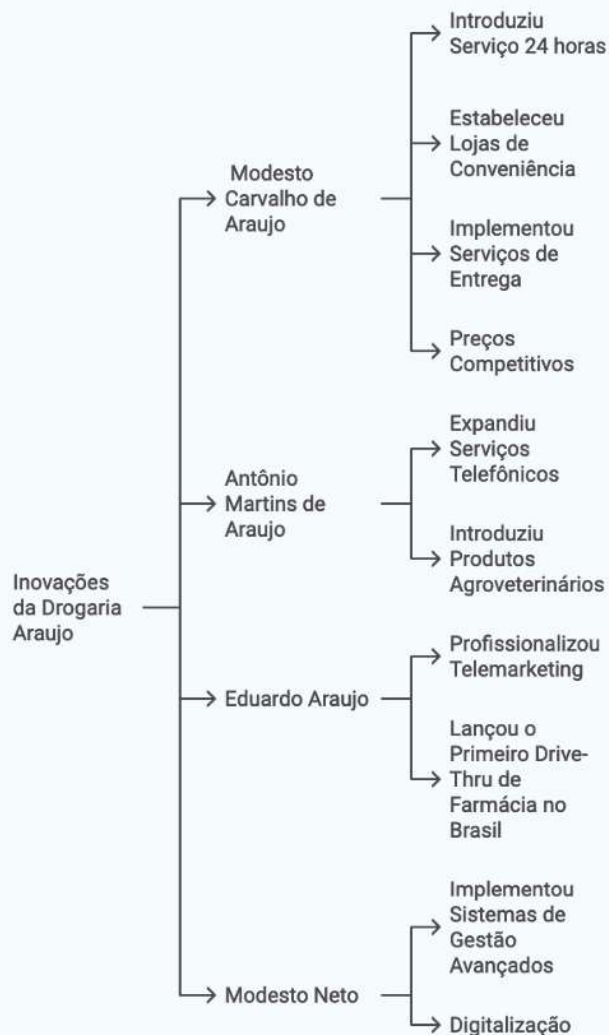
UM HISTÓRICO DE INOVAÇÕES A trajetória inovadora da Drogaria Araujo se entrelaça à visão empreendedora de Modesto Carvalho de Araujo, o fundador, cujo compromisso com a excelência levou a transformações significativas na empresa.

Modesto comprou a antiga Pharmacia Mineira em 1913, modificando seu nome para Drogaria Araujo. Destacou-se pelo atendimento de qualidade, estando disponível 24 horas por dia para os clientes. Em sua gestão, que foi até 1942, ele criou a loja de conveniência, complementar à oferta farmacêutica, e ampliou a gama de produtos e serviços.

Modesto inovou com serviços de entrega e preços competitivos, especialmente durante a gripe espanhola, e garantiu a autenticidade de medicamentos. Antônio Martins de Araujo, seu filho, expandiu o inovador serviço de atendimento por telefone à época (Drogatel Araujo) e introduziu produtos agroveterinários.

Por sua vez, Eduardo Araujo, que assumiu a liderança da empresa em 1984, em conjunto com o irmão, Modesto Neto, profissionalizou o telemarketing e trouxe o primeiro *drive-thru* de drogarias no Brasil. E Modesto Neto, com experiência no setor financeiro, implementou sistemas avançados de gerenciamento e digitalização, além de práticas de responsabilidade social.

A organização valoriza a criatividade e flexibilidade, mantendo um enfoque orgânico nas inovações, com iniciativas espontâneas que refletem o compromisso de seus líderes com a excelência e a melhoria contínua.



NOVOS TEMPOS, NOVOS DESAFIOS Atualmente, o presidente Modesto Neto vê a empresa não só como um pilar de inovação, mas também como a personificação do crescimento substancial do negócio. Seu retorno à organização familiar, em 1984, após uma jornada de 13 anos no mercado financeiro, foi um marco decisivo.

Ao assumir a Diretoria Administrativa e Comercial, ele transformou o modelo de negócios para o conceito de *Drugstore*, inspirando-se em práticas nos Estados Unidos e alinhando a empresa com uma visão global do setor farmacêutico.

Silvia, filha de Modesto Neto, conta com um profundo respeito entre os gestores e colaboradores e simboliza o carisma e a eficiência da família Araujo. Sua liderança na Ouvidoria reflete o compromisso da Drogaria Araujo com a qualidade no atendimento ao cliente.

Por sua vez, o Diretor Comercial, Bruno Araujo, enfatiza a centralidade das vendas, enquanto o Superintendente Administrativo, Antônio Araujo Neto, destaca-se pelo compromisso com a gestão criteriosa.

Apesar da ausência de um sistema de inovação formalmente estruturado, toda a direção da empresa mantém um fluxo constante de melhorias incrementais eficazes. Esse dinamismo, aliado ao compromisso com os objetivos do presidente, sugere uma abordagem de inovação orgânica e ágil.

Ao conhecermos a fundo a empresa, percebemos que essas inovações são um reflexo da visão dos líderes através das gerações, e não mero resultado de processos sistematizados de pesquisa e desenvolvimento.

A cultura brasileira, com suas tendências à centralização de poder e aversão ao risco, pode ser uma barreira ao desenvolvimento de inovações disruptivas. A Drogaria Araujo mantém sua essência familiar, mas o futuro exigirá uma atuação ainda mais focada em resultados e em boas práticas empresariais para garantir o crescimento e a relevância em um mercado em constante evolução.



PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHRISTENSEN, C. M. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

GOULART, D. D.; Neves, H. C. (2024). *Cultura & Inovação: os desafios da Drogaria Araujo para inovar*. Editora Dialética.

SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SCHUMPETER, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Sao Paulo: Nova Cultural (Original work published in 1911).

TENURE, B. (2007). *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?* Sao Paulo: Atlas.

DIOCÉLIO DORNELA GOULART é professor associado da FDC e pesquisador da PUC Minas com experiência em transformação digital e inteligência artificial aplicada aos negócios. Graduado em Ciência da Computação, Pós-graduado em gestão de projetos pelo IETEC, MBA Executivo e Programa de Desenvolvimento de Conselheiros pela FDC, Mestre em Administração pela PUC MINAS e doutorando na mesma área, desenvolve pesquisas focadas em estratégia, inovação e modelos preditivos.

HENRIQUE DE CASTRO NEVES é doutor em Ciências Econômicas Aplicadas pela Universidad Nacional de la Matanza, com mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados pela Universidade Federal de Juiz de Fora e graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Metodista Granbery. Possui também especialização em Gestão de Operações e Logística Empresarial pelo IBMEC e formação técnica em Laticínios pelo Instituto de Laticínios Cândido Tostes. Atua como professor associado da Fundação Dom Cabral e consultor em estratégia, inovação e governança corporativa.

RODRIGO CARVALHO DE BARONI é pós-doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Toronto, Canadá, e professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. Suas pesquisas estão voltadas para gestão do conhecimento, inovação e os impactos da transformação digital nas organizações.