



---

## DILEMAS DO CRESCIMENTO DA EMPRESA DROGARIA MAIS+SAÚDE E SEUS DESAFIOS

Área de concentração: **Gestão Empresarial**

**Adriano Carvalho de Oliveira.** Graduado em Farmácia e Bioquímica. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. [adrianoc946@gmail.com](mailto:adrianoc946@gmail.com)

**Rachel Sant'Anna Murta.** Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente.  
[rachel.santannamurta@gmail.com](mailto:rachel.santannamurta@gmail.com)

Contagem (MG), 2018.

---

### Introdução

Certo dia, Jorge, que é proprietário de uma franquia de rede de drogarias em Betim (MG), chamada Drogaria Mais+Saúde, e sócio de Bruno e Maurício, estava dirigindo seu carro e pensando sobre qual decisão deveria tomar diante de um dilema em que se encontrava com relação às suas empresas no ano de 2017. Ele tinha aproximadamente 32 anos e estava diante de uma escolha difícil. A primeira opção seria expandir seu negócio, aumentando o número de lojas pela cidade. No entanto, corriam riscos, pois os três sócios tinham o sonho ambicioso de colocar uma loja em um grande centro, em que houvesse muito fluxo de pessoas. Mas, se depararam com o alto valor de investimento e despesas altas com aluguéis. A preocupação era conseguir vender o necessário para arcarem com as despesas no fim do mês. Já a segunda opção era tentadora: ficar com as três lojas, profissionalizar o negócio, montar um laboratório de farmácia de manipulação para aumentar o *mix* de produtos e sua rentabilidade, e investir no *telemarketing* da drogaria, que tinha um valor de venda bem expressivo no mercado da cidade. Entretanto, havia o risco de um concorrente bater à sua porta e atrapalhar seu mercado regional, diminuindo, assim, o faturamento das lojas e, provavelmente, seu lucro.

- Qual decisão devemos tomar? – perguntava-se Jorge.

Jorge e seus sócios tinham muita força de vontade e estudavam muito. O objetivo deles era fazer a empresa crescer exponencialmente e, para isso, estavam sempre em busca de melhores serviços para ajudá-los na execução de suas tarefas e melhorias no âmbito operacional e estratégico. O dia a dia do empreendedor não é nada fácil. A intenção era maximizar os lucros, prestando um atendimento de excelência para fidelizar clientes. Esses jovens sabiam que já tinham conseguido avançar muito nos quatro anos de existência da empresa, fundada em 2013, mas queriam muito mais conquistas, pois a vontade de vencer e crescer era maior. A Drogaria Mais+Saúde era a mais frequentada da região. Tinha um *mix* de produtos invejável. Além de ser loja de conveniência, atendia sempre à necessidade do cliente. Era difícil ver um cliente sair “de mãos abanando”. O atendimento era personalizado e os balconistas chamavam os clientes pelo nome, com bastante educação. Eles queriam entrar no mercado do centro da cidade e mostrar seu trabalho diferenciado para o restante da população, oferecendo serviços e preços diferenciados.

### **Início da caminhada para o sucesso**

Tudo começou quando Jorge estava aflito em relação ao seu futuro e se questionava em relação a qual caminho devia tomar na busca de seu sucesso profissional. Ele acabara de se formar em Farmácia e Bioquímica, mas não estava satisfeito com o emprego que tinha na prefeitura do município de Betim (MG). Sabia que não era o tipo de trabalho que o motivava, pois fazia sempre as mesmas coisas todos os dias e ele gostava mesmo era de desafios.

Após dois anos de trabalho na prefeitura, seus pais receberam uma herança de um tio próximo, que havia falecido e não tinha filhos. Era uma quantia considerável e que poderia dar uma reviravolta na vida de Jorge. Foi realmente isso o que aconteceu. Seus pais já eram aposentados e apostavam em Jorge, pois sabiam que ele tinha capacidade para conquistar o que almejava, por sua vontade e determinação.

Naquele momento, os pais de Jorge lhe ofereceram ajuda para a realização de seu sonho, que era o capital para a montagem de uma drogaria. Jorge ficou muito satisfeito, mas também bastante apreensivo, pois ele nunca havia trabalhado no ramo de drogaria, apenas no setor público. A partir daí, Jorge optou por buscar uma franquia nesse segmento, acreditando que com o *know how* de uma franquia ele poderia ter um desempenho melhor em relação à concorrência. Nesse momento, Bruno, que tinha 38 anos de idade, irmão mais velho de Jorge e formado em Administração de Empresas, saiu de seu emprego em uma multinacional em que prestava consultoria, juntamente com seu chefe, para formarem sociedade na montagem de uma drogaria com seu irmão.

### **Em busca da melhor franquia**

Jorge e seu irmão Bruno começaram uma busca incessante por uma franquia que atendesse às suas expectativas em relação a treinamento, *marketing*, TI, gestão e condições comerciais para enfrentarem os concorrentes de igual para igual. Eles não tinham capacitação na área, portanto, precisavam de treinamento e bastante informação para iniciarem o negócio, sabendo do risco que seria montar uma empresa sem conhecimento pleno.

Certo dia, seus pais estavam no interior de Minas Gerais, na cidade de Varginha, e precisaram comprar um medicamento. Estavam achando o preço muito alto em algumas drogarias e, por isso, continuaram pesquisando até que conheceram a Drogaria Mais+Saúde, onde o preço do medicamento era muito mais barato. Seus pais estranharam a diferença de preço em relação aos concorrentes e pediram explicações ao gerente. Foi aí que o gerente explicou que a rede de Drogarias Mais+Saúde era uma franquia e tinha mais de 250 lojas franqueadas em meados do ano de 2013. Por esse motivo, era possível fazer um preço tão diferente dos outros concorrentes, afinal, tinham condições comerciais diferenciadas por causa do volume de medicamentos que a rede comprava. Após os esclarecimentos do gerente, os pais de Jorge compraram o medicamento e ficaram ansiosos para contar aos filhos que já sabiam qual seria a melhor franquia para eles abrirem o próprio negócio.

Quando chegaram em casa, em Betim, seus filhos Jorge e Bruno estavam pesquisando pela internet e um dos *sites* de franquias pesquisadas era a Drogaria Mais+Saúde. Eles já estavam gostando das informações que encontraram no *site*, quando seus pais contaram o acontecido em relação ao desconto que tiveram no medicamento, e que nenhum concorrente conseguira fazer melhor. Era justamente o que Jorge e Bruno buscavam, uma condição comercial melhor para as compras dos medicamentos de sua futura drogaria.

Após essas informações, tanto do *site* quanto de seus pais, Jorge e Bruno resolveram ligar para o setor de expansão da franquia Drogaria Mais+Saúde e conversaram com o vendedor de franquias, que lhes informou todos os benefícios, como treinamentos, assessoria em *marketing*, T.I., condições comerciais diferenciadas, valor de investimento inicial, capital de giro e outros. Jorge perguntou se havia disponibilidade para montarem uma franquia em Betim e o vendedor respondeu que, coincidentemente, eles estavam começando a explorar as cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte, pois todas as cidades do sul de Minas, onde fica a sede, já estavam praticamente ocupadas com franqueados, por causa do sucesso das drogarias frente à concorrência – e, por isso, todos os proprietários de drogarias estavam em busca dessa franquia. Com essas informações, Jorge, Bruno e seus pais ficaram bastante animados, pois acreditaram que tinham achado um bom negócio no segmento que almejavam. Ao final da conversa, Jorge marcou uma visita do vendedor da franquia em sua casa, que ocorreria um dia após a conversa pelo telefone, às 8h.

Quando desligaram o telefone, ficaram fazendo planos, ansiosos, mas, ao mesmo tempo, preocupados, pois nunca haviam tido uma experiência como empresários. Entretanto, se mantiveram confiantes, pois acreditavam que tinham capacidade de enfrentar quaisquer obstáculos que encontrariam pela frente.

### **Negociação da franquia e princípio da realização de um sonho**

Ao amanhecer, Jorge, Bruno e seus pais, que estavam apreensivos, fizeram uma oração antes de receberem o vendedor e disseram: agora, seja “o que Deus quiser”. Quando o vendedor chegou, parecia ser uma pessoa muito legal, bem apresentável

e muito bem vestido. Ele se apresentou a Jorge e sua família e começou a falar sobre o investimento e os benefícios de uma franquia como aquela. Conversaram durante algumas horas, e finalizaram marcando uma reunião com o diretor da franquia para mais informações e uma entrevista final para testar a capacidade de Jorge e Bruno de administrarem um negócio como aquele, que parecia ser tão próspero, mas com certas dificuldades, inclusive para quem não tinha experiência, como os dois irmãos.

Quando chegou o dia da entrevista com o diretor, Jorge, Bruno e seu pai chegaram à sala de espera um pouco acanhados, pois o diretor era um sujeito muito importante e a expectativa era grande. Quando o diretor os chamou para conversar, perguntou quais eram suas intenções e suas formações. Eles responderam que Jorge era Farmacêutico e Bruno, Administrador. O diretor deu uma risada e disse: vocês estão com a faca e o queijo nas mãos, pois a drogaria precisa da responsabilidade do farmacêutico, mas também precisa de uma pessoa que saiba de administração para ter controle das finanças e dos resultados. Ao final da reunião, eles saíram com a sensação de que haveria muito trabalho pela frente, pois haviam fechado negócio com o diretor da franquia e ficaram comprometidos em identificarem o ponto comercial onde iriam montar sua drogaria.

### **A procura do ponto comercial e a entrada de mais um sócio**

Jorge e Bruno estavam na busca constante por um ponto comercial, mas o que viam em nada os agradava. Eles precisavam de um ponto comercial estratégico, com estacionamento, aluguel acessível e grande fluxo de pessoas.

Naquele dia, Jorge recebeu a ligação de um amigo da época da faculdade, com quem não conversava a algum tempo, mas que já havia mencionado sobre seu sonho de montar uma drogaria. Esse amigo, cujo nome era Maurício e também havia se formado em Farmácia um pouco depois, expôs o mesmo desejo de abrir um negócio. Foi quando Jorge disse que estava com negócio fechado com a franquia e estava faltando apenas o ponto comercial para início dos trabalhos. Maurício, coincidentemente, estava em busca de um sócio para montar uma drogaria e já havia escolhido um ponto comercial, que, por sinal, era muito bom. Ele

iria montar sua drogaria independente, sem se apoiar em uma franquia ou algo parecido, e perguntou se poderia fazer parte da sociedade de Jorge para iniciarem o negócio.

Jorge conversou com seu irmão e seus pais, e eles disseram que sociedade não era uma relação tão fácil, mas, se realmente ele tivesse confiança em Maurício, eles não impediriam, além do sucesso que seria montar o negócio naquele ponto comercial. Com isso, decidiram montar a sociedade e iniciar os trabalhos, pois acreditavam que mais cabeças pensariam melhor do que uma, e que, juntos, eram mais fortes para enfrentar os obstáculos que teriam pela frente.

### **Montagem da drogaria**

Dois meses depois e muito esforço, Jorge e seus sócios conseguiram finalizar a obra que deveria ser feita no ponto comercial. Antigamente, no local, funcionava um depósito de material de construção e a loja estava bem destruída. Mas, era um ponto comercial ótimo, ficava em uma esquina e tinha vaga de estacionamento para nove carros.

Paralelamente, eles entraram com a documentação necessária para a abertura da drogaria, um processo bastante demorado, por sinal. A contar da data em que iniciaram as obras, eles demoraram quase nove meses para conseguir inaugurar a Drogaria Mais+Saúde, sem contar os custos de aluguel e outras despesas e taxas que precisaram pagar sem a loja estar funcionando. Foram meses de negociação com a proprietária do imóvel e esse era apenas o início do aprendizado como empreendedores.

### **Inauguração da Drogaria Mais+Saúde**

Chegou o grande dia! Jorge e seus sócios estavam apreensivos, juntamente com os quatro funcionários que eles contrataram. Foram dias intensos de treinamento na franquia e na loja para iniciar os trabalhos com excelência e conquistar clientes.

Dia 22 de agosto de 2013: esta foi a data de início da realização de um grande sonho. Eles ficaram espantados com a expectativa dos clientes que esperavam na porta da loja, ansiosos pela inauguração. Durante os meses de obra e documentação fizeram um laço de amizade com quem morava na região e todos reconheciam que os três sócios fizeram muito esforço durante todo esse tempo para realizarem seu sonho.

Ao abrir as portas e cortar a fita que representava a inauguração da loja, os clientes começaram a entrar para conhecerem o estabelecimento e aproveitaram para fazer a cotação de seus medicamentos de uso contínuo e outros produtos. Foi um momento de muita alegria quando Jorge e seus sócios começaram a realizar as primeiras vendas e perceberam que todo o esforço estava sendo recompensado a partir daquele momento. Aquele era apenas o começo de muitas realizações e muito mais esforço.

Devido ao tempo de espera para a abertura da drogaria, Jorge e seus sócios começaram praticamente sem capital de giro. As compras dos produtos eram feitas a prazo. No primeiro ano foi um esforço tremendo, pois eles tinham que juntar todo o dinheiro do dia para pagar as contas, de forma a não ficarem inadimplentes com seus fornecedores. O momento era difícil, entretanto, conseguiram começar a ter um fluxo de caixa mais favorável e controlar as finanças, de modo que ficaram mais despreocupados em relação a este problema.

Nos primeiros seis meses, Jorge e seus sócios não conseguiam tirar um salário. Trabalhavam arduamente das 7h às 21h e, depois de fechar as portas, eles faziam reuniões para decidir questões que apareciam no decorrer do dia. Eles ainda tinham dúvidas sobre a melhor decisão a ser tomada em alguns fatos que aconteciam, inclusive com os funcionários, pois eles não tinham experiência nesta parte.

### **Crescimento da empresa, desenvolvimento profissional e pessoal**

A partir do segundo ano, Jorge e seus sócios passaram a ter maior controle sobre o negócio. Eles começaram a visitar outros franqueados em suas respectivas cidades, com o intuito de aproveitarem o que cada um estava fazendo de diferente em

relação à administração da drogaria: o *layout*, a precificação, o atendimento, e outros assuntos relacionados. Com essas informações os três sócios aproveitavam o que cada um tinha de bom e descartavam as informações que não tinham relevância. Assim, começaram a aplicar o que aprenderam em seu negócio. Eles também eram frequentadores assíduos dos treinamentos da franquia, nos quais também conseguiam absorver bastante informação para fazerem a empresa crescer.

### **A aquisição da segunda loja**

Jorge, Bruno e Maurício estavam muito felizes com os resultados que estavam tendo, mas acreditavam que poderiam aumentar o volume de vendas e fazer o nome da Drogaria Mais+Saúde ficar conhecido na cidade. A partir desse pensamento, eles estabeleceram um novo objetivo a ser alcançado. Durante a visita de um representante de medicamentos, que lhes falou sobre a oportunidade de compra de uma drogaria em um bairro com grande fluxo de pessoas e bem próximo de onde ficava a matriz, eles começaram a buscar informações sobre essa drogaria com outros representantes, até que marcaram uma visita para conhecer a loja. A princípio eles gostaram do que viram, embora fosse uma loja pequena. Mas, a vontade de entrar em um centro igual àquele era maior, com muita possibilidade de vendas.

Começaram as negociações, fizeram todo o levantamento das contas a pagar da empresa e do valor de estoque, estudaram o movimento da loja e fizeram uma consulta ao seu contador e advogado. A tomada de decisão foi muito difícil, mas eles resolveram comprar a loja. Marcaram a data em que seria tomada a posse e assim fizeram, contrataram alguns funcionários e começaram a operar também aquela loja. No início não foi fácil, eles ficaram um pouco confusos, pois havia muita demanda de serviço e eles tinham que fazer o trabalho operacional, mas, conforme iam estudando e procurando informações, se sentiam mais confiantes e aplicavam na empresa, pois sabiam que estavam no caminho certo.

Depois de seis meses, eles conseguiram contornar a situação. Colocaram um funcionário mais experiente que trabalhava na matriz juntamente com o farmacêutico para padronizar o serviço conforme era de costume, pois havia falhas em algumas



áreas como atendimento e *layout*, e faltava sincronia com as ações que eram praticadas na matriz.

### **A aquisição da terceira loja**

Quase todos os dias eles iam ao bairro onde montaram a segunda loja para conferir se estava tudo saindo como deveria, e de acordo com o que haviam padronizado. Estavam passando de carro e avistaram uma loja grande, de aproximadamente 360 metros quadrados. Gostaram muito do que viram, pois, a loja ficava no local mais movimentado do bairro, e com um fluxo enorme de pessoas. Mesmo assim, tiveram dúvida, pois a segunda loja também ficava naquele bairro, a apenas 400 metros de distância desta, mas eles sabiam que podiam atender públicos diferentes. Como fizeram anteriormente, antes de montarem a segunda loja, eles pesquisaram e levantaram informações sobre o assunto, até que ligaram para o corretor de imóveis para saber o valor do aluguel e se podiam visitar a loja, para ver como era internamente. No mesmo dia, viram e gostaram muito, porém acharam a loja grande demais. Olharam bem, tiraram fotos e foram discutir sobre o que poderiam fazer. Verificaram seu fluxo de caixa para ter certeza de que poderiam fazer aquele investimento, até que chegaram à conclusão de que ficariam com a loja.

Ao tomarem essa decisão, começaram a listar as tarefas a serem executadas, como as obras que precisariam ser feitas – consultaram profissionais competentes para fazer com que a obra e as documentações ficassem prontas o mais rapidamente possível. A essa altura, os sócios já estavam mais experientes e haviam feito várias parcerias.

A inauguração aconteceu seis meses depois, pois no ramo de drogarias conseguir as documentações é bastante demorado e burocrático. No dia 18 de maio de 2017 eles conseguiram realizar mais um grande sonho e se tornavam cada vez mais profissionais da área, conforme estudavam, faziam os treinamentos e os praticavam, tornando suas ações mais assertivas.

As dificuldades foram muitas no decorrer do tempo, mas, como o caminho se faz caminhando, eles tinham persistência e tentavam acertar, tinham foco na solução dos problemas e, com isso, conseguiam conquistar ótimos resultados.

### **Dilema em que se encontram no fim do ano de 2017**

O dilema da tomada de decisão estava entre profissionalizar ainda mais o negócio e ficar com as três lojas, focando no aumento do *mix* de produtos, investindo em uma farmácia de manipulação e no *telemarketing*, ou expandir ainda mais. Porém, o controle que eles sabiam que deveria ser executado ainda não era tão profissional quanto o das grandes redes que concorriam para bater de frente como concorrentes. Essa é uma decisão difícil, já que eles queriam entrar em um grande centro, porém tinham que pagar aluguéis caros e havia muitos custos envolvidos. Mas, também poderiam faturar bastante com essa loja que desejavam e acelerar ainda mais o crescimento da empresa.

### **Resumo**

Este Caso para Ensino aborda o quanto é desafiadora a vida do empreendedor, pois trata de uma decisão entre expandir uma rede de franquias de drogarias ou investir em processos internos, diversificar o *mix* de produtos com a montagem de um laboratório de farmácia de manipulação e aumentar o *telemarketing*. Optar por um caminho ou outro implica investimentos de ambos os lados, e, nesse processo, o protagonista envolvido faz vários questionamentos sobre quais decisões devem ser tomadas a fim de definir o melhor caminho a seguir para o sucesso de sua empresa.

Palavras-chave: Dilema. Decisão. Expansão. Concorrência.