



OS DESAFIOS DA DROGARIA ARAUJO PARA INOVAR: UM CASO DE ENSINO SOBRE CULTURA E INOVAÇÃO

Diocélio Dornela Goulart^{1*} , Henrique de Castro Neves¹ & Rodrigo Baroni de Carvalho²

¹Fundação Dom Cabral – Belo Horizonte (MG), Brasil.

²Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte (MG), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
10 Nov., 2024

Aceito:
22 Jul., 2025

Disponível online:
22 Set. 2025

Sistema de revisão
“Double Blind
Review”

Editora-chefe:
Priscila Rezende
da Costa

RESUMO

Objetivo: O caso de ensino sobre a Drogaria Araujo, maior rede farmacêutica em Minas Gerais e a sétima maior do Brasil, visa explorar os desafios enfrentados por uma empresa familiar centenária em um ambiente de mercado altamente dinâmico e competitivo, destacando a necessidade de equilibrar inovação e tradição. O caso busca aprimorar a compreensão dos alunos sobre como as empresas familiares podem navegar na mudança organizacional sem perder sua identidade cultural, enfocando a relevância da inovação e da gestão estratégica. **Método:** O caso de ensino é resultado de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único, com oito entrevistas em profundidade, um grupo focal, observação direta e material documental e institucional cedidos pela empresa, além de consultas a *websites*. **Principais Resultados:** Ao estudar e explorar o caso, por meio dos dilemas enfrentados pela organização, os alunos podem aplicar teorias de gestão e estratégias de inovação ao mundo real, permitindo que considerem as complexidades envolvidas no difícil equilíbrio entre tradição e inovação, assim como na manutenção da longevidade empresarial diante das transformações do mercado. **Relevância / Originalidade:** O caso de ensino traz temas importantes e informações relevantes que permitem aos professores explicar os conceitos em sala de aula, ajudando os alunos a aplicar teorias de gestão e inovação a situações reais. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** As contribuições teóricas abrangem a discussão do equilíbrio entre inovação e tradição em empresas familiares. Metodologicamente, oferece um caso de ensino interdisciplinar articulando gestão de pessoas e inovação, ampliando as possibilidades pedagógicas.

Palavras-chave: Inovação, Cultura Organizacional, Caso de Ensino.

THE CHALLENGES OF DRUG MART ARAUJO TO INNOVATE: A REAL TEACHING CASE ON CULTURE AND INNOVATION

ABSTRACT

Objective: The teaching case on Drug Mart Araujo, the largest pharmacy chain in the state of Minas Gerais and the seventh largest in Brazil, aims to explore the challenges faced by a family-owned business, with a century of history operating in a highly dynamic and competitive market. It emphasizes the need to balance innovation with tradition. The case aims to enhance students' understanding of how family businesses can navigate organizational change while maintaining their cultural identity, highlighting the importance of innovation and strategic management. **Method:** This teaching case is based on qualitative single-case research, which included eight in-depth interviews, a focus group, direct observation, and a review of documents and institutional materials provided by the company, as well as website analysis. **Key Findings:** By studying and analyzing the case through the dilemmas faced by the organization, students can apply management theories and innovation strategies to real-world situations, helping them understand the complexities of balancing tradition and innovation and maintaining business longevity amid market changes. **Relevance/Originality:** The case enables professors to explain key concepts and helps students apply management and innovation theories to practical scenarios. **Theoretical/Methodological Contributions:** The theoretical contributions include discussions on balancing innovation and tradition in family businesses. Methodologically, it offers an interdisciplinary teaching case that links people management and innovation, thereby broadening pedagogical possibilities.

Keywords: Innovation, Organizational Culture, Teaching Case.

ARTICLE DETAILS

Received:
Nov. 10, 2024

Accepted:
July 22, 2025

Available online:
Sep. 22, 2025

Double Blind
Review System

Editor-in-Chief:
Priscila Rezende
da Costa

*Autor correspondente: diocelio.associado@fdc.org.br

<https://doi.org/10.18568/internext.v20i3.843>

INTRODUÇÃO

A capacidade de equilibrar tradição e inovação representa um desafio central para empresas familiares longevas, particularmente em ambientes dinâmicos e altamente competitivos. Esse caso aborda esse dilema na rede de farmácias Drogaria Araujo, destacando sua história centenária e relevância econômica em Minas Gerais. A empresa enfrenta o desafio de manter viva sua tradição familiar e cultural enquanto busca inovações contínuas para sustentar seu crescimento futuro.

Os principais temas explorados incluem a influência da cultura organizacional nos processos de inovação, a dinâmica específica da gestão familiar e a necessidade de desenvolver práticas de liderança que promovam maior autonomia gerencial e abertura à inovação radical. O caso de ensino visa estimular a capacidade analítica e crítica dos alunos, preparando-os para propor estratégias eficazes diante dos desafios atuais do mercado.

A Drogaria Araujo, consolidada no setor farmacêutico desde sua fundação, em 1906, em Belo Horizonte, como Pharmácia Mineira por Abelardo Alvim, e mais tarde adquirida por Modesto Araujo, perdura através dos tempos como um emblema de gestão familiar. Agora sob o leme da terceira geração dos Araujo, a empresa é um testemunho de como a inovação constante e a cultura organizacional robusta são pilares de sua trajetória centenária.

Em território nacional, a Drogaria Araujo notabiliza-se no panteão das redes de drogarias, figurando com proeminência no *ranking* da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma). Não só é a vanguarda em Minas Gerais, mas também se destaca como a sexta em faturamento e a sétima em quantidade de lojas no país, evidenciando sua destreza em otimizar a lucratividade por unidade.

Por anos, a liderança foi habilmente orquestrada pela família, observando-se um meticuloso planejamento de sucessão. Modesto Carvalho de Araújo, com percepção visionária, manteve uma colaboração ativa com seu descendente Antônio Martins até 1942. Desde então, Antônio avançou para a linha de frente, liderando com Modesto a companhia e vigor renovado até seu falecimento, em 1979.

Nas décadas subsequentes, Eduardo Araujo e Modesto Carvalho de Araújo Neto, neto e bisneto do fundador, respectivamente, sucederam à presidência com sagacidade. Mesmo após o súbito falecimento

de Eduardo em 2004, a empresa não vacilou. Modesto Neto ascendeu como presidente e persistiu na expansão do legado familiar, incorporando às estruturas gerenciais as gerações subsequentes, preparadas e educadas segundo os preceitos e habilidades específicos à visão estratégica da empresa.

Nos últimos anos, Modesto Neto envolveu uma de suas filhas e dois sobrinhos na gestão da empresa, seguindo um processo educativo de desenvolvimento alinhado às suas habilidades individuais. Esse modelo de gestão sucessiva visa garantir a continuidade e a longevidade dos negócios da organização, preparando o terreno para a transição de liderança de forma tranquila e estável.

Em 2024, a Drogaria Araujo celebrou 118 anos de atuação, projetando um faturamento de R\$ 4,4 bilhões, representando crescimento de 17% em relação ao ano anterior. A empresa destinou R\$ 150 milhões para um plano estratégico de expansão, que inclui a abertura de lojas, revitalização de unidades existentes e fortalecimento dos canais digitais. Atualmente, a rede conta com mais de 240 lojas na região metropolitana de Belo Horizonte e aproxima-se de 340 filiais distribuídas por mais de 60 municípios mineiros.

A liderança da Drogaria Araujo permanece nas mãos da família fundadora, com Modesto Araújo Neto na presidência e a participação ativa de membros da quarta geração, como Silvia Araújo. Essa continuidade familiar tem sido fundamental para a manutenção dos valores e da cultura organizacional que caracterizam a empresa.

Orgulhosamente exibida na sala de espera da diretoria, a missão da Drogaria Araujo evidencia seu compromisso em ultrapassar as expectativas dos clientes, valorizar os acionistas e cuidar do bem-estar dos colaboradores e da sociedade (Figura 1). Esse mantra é repetido nas palestras internas, quando os líderes enfatizam a importância da responsabilidade social, da rentabilidade e da expansão. Essa filosofia manifestou-se em iniciativas como a ampliação dos serviços farmacêuticos personalizados, que incluem *check-ups*, vacinas e testes rápidos, consolidando a empresa como um centro de saúde. A Figura 1 resume a base filosófica e cultural da organização, a qual garante sua longevidade e orienta suas práticas operacionais ressaltando a importância da cultura como fundamento da experiência do cliente e da identidade corporativa.

A cultura organizacional da Drogaria Araujo, que equilibra tradição e inovação, é evidenciada por práti-

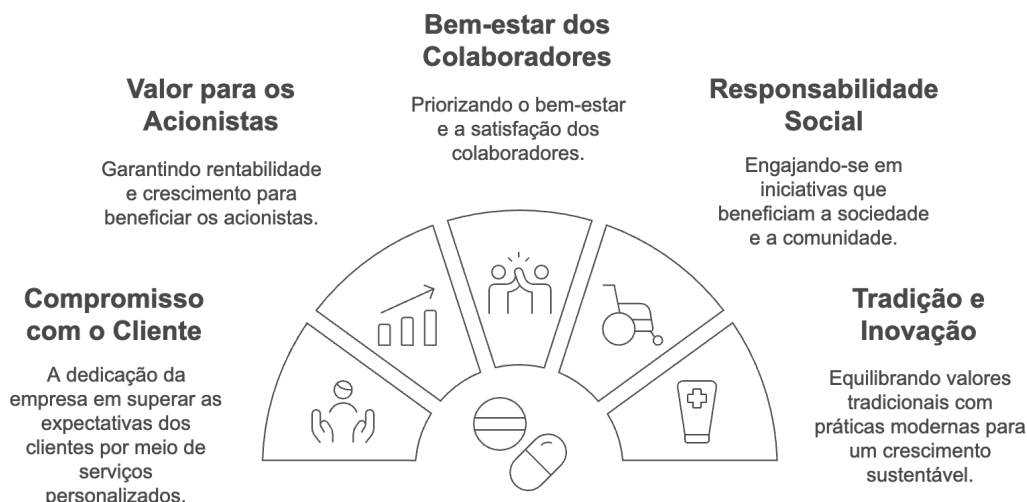


Figura 1. Missão e cultura da Drogaria Araujo.

cas detalhadas a seguir neste caso de ensino, como a filosofia de “resolver logo”, a gestão mineira e a atenção aos detalhes. Esses elementos têm sido cruciais para a empresa manter sua relevância no mercado e continuar a crescer de forma sustentável. Este caso de ensino também ilustra amplamente como uma gestão familiar profissionalizada consegue conciliar tradição e inovação.

1. A FILOSOFIA DE “RESOLVER LOGO”

Na esfera do atendimento, a empresa adota uma política de “resolver logo” não como um simples lema, mas como uma cultura de encantamento e fidelização. A filosofia de gestão preza pela resolução proativa de problemas, desde o vendedor até a gerência, permeando todas as camadas do organograma.

Quando um cliente expressa insatisfação em relação ao serviço prestado pela empresa, essa situação apresenta-se como uma janela de oportunidade para a organização garantir a fidelização do cliente, encantá-lo e reforçar o compromisso de atender às suas necessidades, demonstrando que a empresa se preocupa genuinamente com ele e está firmemente empenhada em resolver quaisquer problemas identificados. Conforme as palavras do presidente, a essência do negócio reside em proporcionar uma experiência encantadora que leve o cliente a se despedir contente e plenamente satisfeito.

Essa abordagem, alinhada com a excelência no atendimento ao cliente, é corroborada pelo gerente de *marketing*, que enfatizou os valores fundamentais

da empresa, destacando o enfoque primordial no cliente, a importância de prestar um serviço exemplar e a prontidão em solucionar qualquer questão que surja. Ele ainda considera que a cultura organizacional promove uma abordagem proativa na resolução de problemas, atribuindo a responsabilidade inicial ao vendedor, seguida pelo gerente e, posteriormente, pelo gestor, com a premissa de que a resolução é imperativa em todas as interações.

Por sua vez, o diretor-superintendente ressaltou a relevância do produto disponibilizado para o cliente, visando garantir não apenas sua satisfação, mas também seu encantamento ao assegurar uma oferta de medicamentos ou produtos de conveniência que atendam precisamente às suas necessidades. Um olhar retrospectivo revela uma tradição enraizada no atendimento ao cliente, conforme compartilhado por um dos colaboradores mais antigos, que destacou a valorização da igualdade e do respeito no tratamento de todos os clientes, independentemente de sua origem ou posição social.

A política de “resolver logo” é uma prática gerencial central na Drogaria Araujo, que prioriza a resolução rápida e eficaz de problemas com foco na satisfação do cliente. Essa filosofia é incorporada em todos os níveis da organização, desde os vendedores até os gestores, promovendo uma cultura de encantamento e lealdade. O atendimento ágil é considerado um diferencial competitivo e reflexo da cultura organizacional, que valoriza a prontidão, a empatia e a autonomia dos colaboradores. Além disso, mecanismos como a formação contínua e investimentos em

sistemas de informação sustentam essa abordagem, promovendo uma experiência de consumo que visa superar as expectativas do cliente.

2. GESTÃO COM JEITINHO MINEIRO

No panorama de gestão delineado pela Drogaria Araujo, sobressai a ênfase na eficiência econômico-financeira, uma pedra angular na estratégia da organização. Com olhares afinados à solidez da corporação, o presidente e o diretor-superintendente reiteram o lucro não somente como um mero indicador, mas como o pulsar do êxito empresarial. O presidente, com orgulho, destacou a notabilidade da empresa, uma das mais rentáveis no âmbito estadual, além de ser reconhecida pela Abrafarma pela excelência em faturamento tanto em rede quanto por loja, consolidando sua influência no cenário econômico de Minas Gerais.

A disciplina fiscal da Drogaria Araujo se manifesta em seu prudente índice de endividamento, raramente dependendo de capital de terceiros para financiar suas operações. Contudo, marcando um momento histórico na evolução financeira da empresa, um empréstimo de longo prazo foi contraído no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Essa decisão estratégica, movida pelas condições vantajosas de crédito, inaugurou um novo capítulo na história financeira da Drogaria Araujo, permitindo expansões e investimentos com um olhar visionário para o futuro.

Embora sem periodicidade predefinida, nas reuniões de diretoria, discutem-se os cenários, e os objetivos de lucratividade são minuciosamente revisados e ajustados, refletindo a dinâmica de um mercado em constante mutação. Paralelamente, as reuniões mensais da equipe de vendas se tornam fóruns essenciais para a análise e discussão de resultados, alinhando as operações de vendas às metas financeiras estipuladas.

O encontro anual da diretoria, marcado pela deliberação do planejamento estratégico, é o momento-chave para traçar os contornos dos planos de expansão e inauguração de unidades, no entanto a ausência de um acompanhamento sistemático da implementação desses planos estratégicos acende a necessidade de mecanismos mais robustos que assegurem a concretização dos objetivos delineados.

Nesses encontros, o presidente desvendou o que denomina modelo de estratégia ocupacional, uma abordagem estratégica de expansão que visa à insta-

lação eficiente de pontos comerciais. Essa estratégia é meticulosamente projetada para estabelecer uma presença intimidadora em relação à concorrência e assegurar a ocupação de locais estratégicos na região metropolitana de Belo Horizonte. O presidente enfatizou que a solidez da infraestrutura interna, particularmente do centro de distribuição, é fundamental para manter a disponibilidade e a qualidade dos produtos ofertados.

A estratégia expansionista adotada pela Drogaria Araujo é uma demonstração de adaptabilidade e inovação, aprimorada com a incorporação de canais de venda modernos, como o *e-commerce* e quiosques de vendas. A inovação do serviço Araujo Foto, que possibilita a aquisição de fotos digitais diretamente nas lojas, é uma iniciativa para desenvolver serviços e, concomitantemente, permitir a integração de membros da família no negócio.

O comprometimento com a família é um traço característico da gestão da Drogaria Araujo, observável não apenas na incorporação de talentos familiares na administração do negócio, como na figura da assessora do presidente e dos diretores sobrinhos, mas também no estímulo a negócios complementares. Essa abordagem fomenta o compartilhamento intergeracional dos valores e das práticas culturais que sustentam a governança da empresa.

Embora haja a participação de membros familiares no Conselho de Administração que não estão envolvidos na gestão cotidiana, é digno de nota que não se evidenciou um plano de sucessão formalizado e amplamente comunicado. Existe, no entanto, um consenso gerencial informal de que a assessora do presidente está sendo adequadamente preparada para assumir no futuro o comando.

Contrastando com a solidez das operações correntes, observa-se um hiato quanto à predisposição da organização entre desenvolver um plano de profissionalização abrangente e adotar um modelo de governança corporativa, preparando-se para uma potencial abertura de capital. Essa postura reforça uma condução mais informal dos projetos e processos gerenciais, o que, segundo o gerente de tecnologia da informação (TI), se reflete no emprego de uma matriz de gerenciamento de receitas e despesas, desenvolvida com o apoio de uma consultoria, mas que carece de acompanhamento sistemático e avaliação da eficácia dos planos de ação propostos.

Acrescenta-se que a Drogaria Araujo, mantendo-se alinhada aos seus indicadores econômico-finan-

ceiros robustos, celebra as conquistas e incentiva a motivação interna por meio de programas como o Grande Prêmio Eduardo Araujo. Embora evidenciem a forte cultura de desempenho e o compromisso com os resultados, essas práticas sinalizam a necessidade de um amadurecimento estratégico que integre tanto a consolidação dos processos internos quanto a visão inovadora que a caracteriza no mercado.

3. CURTIR O ERRO

O conceito de *curtir o erro* na Drogaria Araujo é abraçado como uma filosofia empresarial que transcende a simples aceitação de falhas. É uma expressão cunhada pelo presidente que encarna uma cultura organizacional que vê nos erros não uma fonte de reprovação, mas sim 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; ela 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, tratando-o como um passo inevitável e edificante na busca pela excelência.

A abordagem não é meramente reativa, pois promove uma dinâmica proativa na qual todos são encorajados a compartilhar suas experiências e *insights*. Em reuniões, os erros são discutidos abertamente, com gestores e funcionários contribuindo para a construção de um plano de ação robusto que previna a recorrência de falhas similares no futuro.

Todavia, há um desafio inerente nessa filosofia que o próprio gerente de TI aponta: a implementação efetiva de soluções pós-erro. Embora os 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 ciclo de curtir o erro na Drogaria Araujo está, portanto, em constante evolução, buscando não só entender e apreciar as falhas, mas também consolidar um método que garanta o crescimento e a melhoria contínua da organização.

O gerente de TI destacou a utilização de ferramentas como a matriz de gerenciamento e a metodologia PDCA (planejar-fazer-checkar-agir, da sigla em inglês *plan-do-check-act*) para estruturar esse processo. Apesar disso, admite-se uma lacuna na verificação da

efetividade dos planos de ação, uma vez que 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, curtir o erro não consiste apenas em uma expressão ou uma ideia isolada; é parte integrante de um sistema de gestão que procura equilibrar a busca incessante por resultados com a capacidade de inovação e aprendizado contínuo. Trata-se de um reflexo de uma cultura que valoriza a resiliência e a capacidade de transformar adversidades em motor de crescimento.

4. ATENÇÃO AO DETALHE

O princípio da atenção ao detalhe na Drogaria Araujo se estabelece como uma diretriz operacional e um valor cultural que permeia todos os aspectos da empresa. Essa premissa, amplamente disseminada e enfatizada pelo presidente, ressalta a importância da meticulosidade em cada processo, serviço e interação com o cliente.

Essa meticulosidade está intrinsecamente ligada ao sucesso da organização. A atenção ao detalhe se manifesta desde a disposição cuidadosa dos produtos nas prateleiras até a precisão na gestão de estoque e é 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 no mercado competitivo.

Comprometido com a excelência, o presidente estabelece o exemplo, realizando com frequência visitas inesperadas às lojas para assegurar que os altos padrões estão sendo mantidos. Essa prática não só demonstra a importância dada à 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 atenção ao detalhe é um valor amplamente promovido pela liderança da Drogaria Araujo, sendo fundamental para a construção de uma experiência de qualidade ao cliente. Desde a organização dos produtos até a apresentação das lojas e postura dos funcionários, a meticulosidade é vista como um diferencial competitivo. Esse princípio também permeia as áreas administrativas e estratégicas, reforçando a importância de decisões bem fundamentadas e da

melhoria contínua. No entanto, apesar da valorização desse princípio, seu impacto prático depende da capacidade de traduzi-lo em processos consistentes e na capacitação dos colaboradores para manter padrões elevados em todas as instâncias da operação.

5. UMA GRANDE FAMÍLIA

O processo de inclusão de membros na Drogaria Araujo se reflete na essência de um negócio que transcende o conceito de empresa para ser percebido como uma extensão da família fundadora. Nesse contexto, o sobrenome Araújo, que nomeia a organização, simboliza mais do que uma marca; representa o clã e a filosofia de união e continuidade que sustenta essa marca.

A integração ao grupo é pautada não apenas por critérios profissionais, mas também por valores profundamente humanos como o tempo de serviço, a lealdade e a dedicação à família empresarial. Esses valores são tangibilizados e celebrados por meio de reconhecimentos simbólicos, como os broches de brilhante, que são entregues aos colaboradores como uma forma de honra ao mérito pelo tempo dedicado à empresa. Cada diamante no broche é um marco de uma década de trabalho, um testemunho vivo do compromisso do funcionário com a organização. Os funcionários mais antigos, com mais de 50 anos de casa, ostentam essas condecorações com orgulho e pertencimento que passam a mera relação de trabalho.

O discurso do presidente evidencia a preocupação com a plena absorção desses valores por todos os membros da empresa. Há o reconhecimento de que alguns, como o gerente de produtos e vendas, podem não estar ainda completamente alinhados com essa cultura, refletindo a importância dada à imersão nos princípios da Drogaria Araujo para a contribuição efetiva com as questões culturais da empresa.

O paternalismo é um traço distintivo da gestão, manifestando-se no carisma e na liderança magnética do presidente. Ele posiciona-se como uma figura paternal, orientando o processo de inclusão e aceitação de membros, bem como estabelecendo os parâmetros que definem o pertencimento ao grupo. Isso sugere uma dinâmica em que os colaboradores, por vezes, adotam uma postura mais observadora, adaptando-se aos contornos definidos pela liderança.

O poder na Drogaria Araujo se mostra centralizado na figura do presidente, uma tendência identificada

desde o início do estudo realizado. Essa centralização do poder confere ao principal executivo influência significativa, levando os gestores muitas vezes a esperar por suas decisões e direcionamentos, restringindo a sua autonomia em prol da visão presidencial.

Os relacionamentos na organização se desenvolvem no terreno pessoal, em que o respeito e a admiração pelo presidente são evidentes. Os gestores demonstram lealdade a essa figura, evitando conflitos e aderindo à cultura do personalismo nessa relação.

O presidente também assume o papel de provedor, apoiando os colaboradores em dificuldades financeiras ou de saúde, uma prática de cuidado que se perpetua ao longo das gerações de gestão. Esse cuidado estende-se aos gestores e funcionários mais antigos da empresa, reforçando a importância de valorizar e preservar esses relacionamentos a longo prazo.

Em situações em que clientes se encontram em situação de vulnerabilidade financeira, é interessante notar que os diretores atuam com empatia e responsabilidade social, intervindo pessoalmente para assegurar o acesso aos medicamentos necessários, um gesto que revela a humanidade intrínseca à filosofia da empresa.

Na esfera executiva, a diretoria é composta exclusivamente de membros da família, refletindo o caráter fechado do capital e o controle quase integral exercido pelo presidente. Essa gestão familiar é complementada apenas pela consultoria externa, cuja influência se limita ao desempenho econômico e financeiro. Em termos de cultura organizacional, o presidente mostra-se autoritário somente no sentido de concentração de poder, mas é também aberto ao aprendizado e tolerante aos erros, um equilíbrio que se reflete na *performance* e inovação continuada da Drogaria Araujo.

O compromisso da Drogaria Araujo com a inclusão se reflete na contratação de pessoas com deficiência auditiva e na intenção de ampliar esse escopo para incluir indivíduos com síndrome de Down, mostrando abertura progressiva para a diversidade no ambiente de trabalho e sensibilidade às necessidades da comunidade. Esse esforço de inclusão vai além do cumprimento de cotas ou normativas legais, refletindo um desejo genuíno de proporcionar oportunidades iguais e valorizar todas as formas de contribuição.

A empresa igualmente demonstra uma política de tolerância e desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, percebida por meio do baixo índice de rotatividade de pessoal. Essa estabilidade no quadro de

funcionários sugere um ambiente de trabalho onde há espaço para o crescimento e a valorização profissional, contudo há limites claros em relação à conduta; atos de desonestidade são tratados com seriedade e resultam em medidas disciplinares rigorosas.

A cultura de reconhecimento e recompensa está também presente na Drogaria Araujo. Os colaboradores são incentivados a participar ativamente do processo de melhoria contínua por meio de um programa de sugestões, que lhes permite expressar ideias inovadoras e melhorias operacionais. Aqueles que contribuem de maneira significativa são reconhecidos com prêmios e distinções, como certificados de mérito, incentivando a participação e a inovação.

Não obstante a abordagem conservadora em algumas áreas de gestão, a Drogaria Araujo mantém postura neutra em questões de crença religiosa, evitando qualquer forma de discriminação e preferência nesse aspecto. A presença discreta de símbolos cristãos em suas lojas é um reflexo da herança cultural e não representa a imposição de crenças sobre seus funcionários ou clientes.

A cultura da Drogaria Araujo, portanto, revela uma complexa tapeçaria de tradições familiares, respeito mútuo e a busca contínua por inovação e excelência, equilibrando as nuances de um negócio familiar com as demandas e expectativas de uma moderna organização empresarial.

6. HISTÓRICO DE INOVAÇÕES

A trajetória inovadora da Drogaria Araujo se entrelaça à visão empreendedora do seu fundador, Modesto Carvalho de Araújo, cuja dedicação ao serviço de excelência alavancou uma série de transformações progressistas na empresa. Ciente de que o atendimento de qualidade é pilar para o sucesso, Modesto não hesitou em adotar práticas pioneiras para maximizar a acessibilidade e a conveniência dos clientes, uma disposição que se provou um diferencial no mercado farmacêutico.

A vivência de Modesto ao alcance dos clientes, por ter residido nos fundos da primeira loja, ilustra o comprometimento inabalável com a disponibilidade. Ao instalar uma campanha ao lado de sua cama, assegurou que, mesmo fora do horário comercial, estaria à disposição para atender às necessidades urgentes da clientela, um precursor do serviço de plantão 24 horas que perdura como um marco da empresa.

A concepção inicial da loja de conveniência, complementar à oferta farmacêutica tradicional, ampliou a gama de produtos e serviços, reforçando a garantia de procedência e qualidade. Além disso, o cuidado em assegurar que cada loja fosse administrada por profissionais qualificados na área da saúde, como farmacêuticos, ressoa o *ethos* de responsabilidade e confiança que Modesto valorizava.

As inovações não pararam por aí. A introdução de serviços de entrega em domicílio e a política de precificação competitiva foram estratégias que fortaleceram o relacionamento com os clientes e a reputação da empresa. O gesto audacioso de disponibilizar medicamentos a custos acessíveis durante a epidemia de gripe espanhola e a proatividade em garantir a autenticidade de medicamentos essenciais, como o Neosalvarsan, sublinham uma postura de liderança cívica e compromisso social.

Antônio Martins de Araújo, filho e sucessor de Modesto, herdou e perpetuou o espírito inovador do pai ao estruturar e expandir o serviço Drogatel Araujo. A visão de Antônio foi além, estendendo a inovação para novos mercados com a venda de produtos agroveterinários, seguindo os padrões de qualidade da marca.

A continuidade do legado inovador foi assegurada por Eduardo Araújo, que, com acuidade, profissionalizou o serviço de *telemarketing* e introduziu as primeiras drogarias *drive-thru* no Brasil. A busca pelo conhecimento e melhores práticas levou Eduardo e Modesto Neto aos Estados Unidos, um investimento na capacitação da equipe que se alinhava com a filosofia da empresa de adaptação e exploração de conhecimentos.

Com visão contemporânea e influenciado por sua experiência no setor financeiro, Modesto Neto conduziu a Drogaria Araujo a novas alturas. Sua gestão foi marcada pela implementação de sistemas avançados de gerenciamento por categorias, pela digitalização da empresa e pela introdução de práticas de responsabilidade social corporativa, como as campanhas de doação para instituições filantrópicas.

Os esforços do executivo Modesto Neto para inovar e diversificar os serviços da Drogaria Araujo, criando áreas exclusivas nas lojas e estabelecendo presença *online* por meio do *e-commerce*, refletem uma gestão que visa à excelência e ao dinamismo. Essa abordagem integrada no gerenciamento de categorias tem favorecido um modelo de negócios que maximiza a rentabilidade e o engajamento do cliente. Essa trajetória é ilustrada na Figura 2.

A Figura 2 mostra uma linha do tempo que destaca as principais inovações da Drogaria Araujo ao longo de sua história. Entre as iniciativas pioneiras, estão o atendimento 24 horas, a criação do serviço Drogatel, o *drive-thru* farmacêutico e o investimento em *e-commerce*, ressaltando a trajetória de transformação contínua da empresa, caracterizada por decisões visionárias que integram conveniência, tecnologia e dedicação ao cliente.

Entretanto, mesmo diante desse quadro de inovações contínuas, ressalta-se que a empresa mantém um caráter orgânico e menos formal no que tange ao desenvolvimento de produtos e serviços. O impulso para inovar surge mais frequentemente de ideias espontâneas do que de processos sistematizados. Isso é evidenciado pelo modo como o diretor comercial descreve o incentivo à busca por diferenciais de mercado, um reflexo da cultura corporativa que valoriza a criatividade e a flexibilidade.

Em conclusão, a história de inovação da Drogaria Araujo é um mosaico de iniciativas e estratégias que refletem o empenho de seus líderes. Desde seu fun-

dador até a atualidade, cada geração tem contribuído com novos capítulos de mudanças e melhorias, embora não por meio de um sistema formalizado, mas por um fluxo orgânico e intuitivo de empreendedorismo e visão estratégica.

7. DILEMAS: NOVOS TEMPOS, NOVOS DESAFIOS

Modesto Neto destaca-se como uma figura icônica de liderança na Drogaria Araujo, emergindo não só como um pilar de inovação, mas também como a personificação do crescimento substancial da empresa. Seu retorno à organização familiar, após uma enriquecedora jornada de 13 anos no mercado financeiro, foi um marco decisivo e impulsionado pela convicção de que sua contribuição para o legado familiar era um chamado inato.

Assumindo a diretoria administrativa e comercial por indicação do irmão Eduardo, Modesto Neto foi o catalisador da transformação do modelo de negócios para o conceito de *drugstore*, inspirando-se em práticas bem-sucedidas observadas nos Estados Unidos e

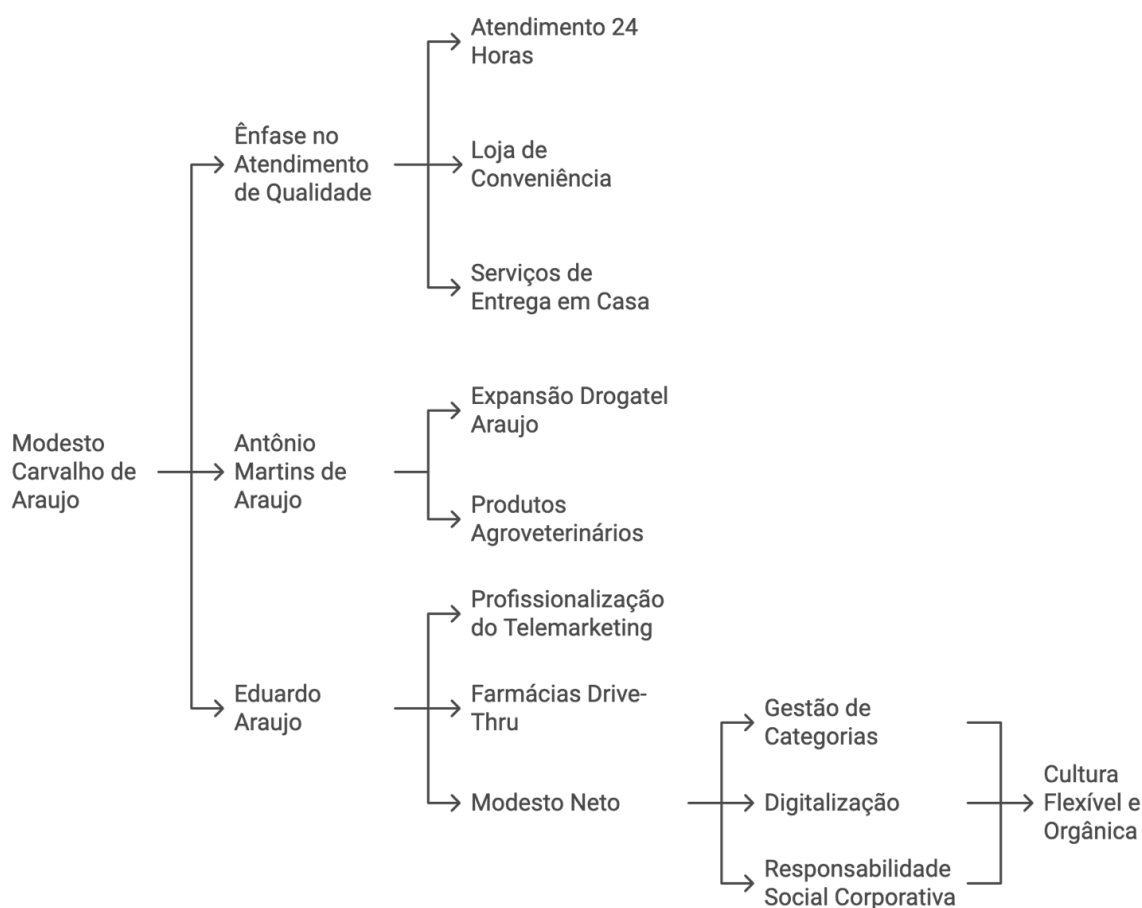


Figura 2. Histórico de inovações.

alinhando a empresa com a visão globalizada do setor farmacêutico. Seu papel foi crucial na criação dos serviços de *drive-thru* e na implementação das metodologias de gestão de categorias, estabelecendo novos padrões de excelência operacional.

Assumindo responsabilidades significativas, a filha de Modesto Neto segue os passos do pai com distinção. Com profundo respeito conquistado entre os gestores e colaboradores, ela exemplifica o carisma e a eficiência, que são marcas registradas da família Araújo. A sua liderança na ouvidoria reflete o compromisso da Drogaria Araujo com a responsividade e a qualidade no atendimento ao cliente.

Por sua vez, o diretor comercial enfatiza a centralidade das vendas como motor do crescimento, enquanto o superintendente administrativo, Antônio, se destaca pela gestão comprometida e criteriosa.

A gênese criativa da empresa parece repousar majoritariamente nas mãos dos presidentes, cujas ideias e inovações têm sido decisivas para a evolução do negócio.

A liderança da Drogaria Araujo, embora não opere em um sistema de inovação formalmente estruturado, tem mantido um fluxo constante de melhorias incrementais que têm se provado eficazes. Aliado ao compromisso com os objetivos estabelecidos pelo presidente, esse dinamismo sugere uma abordagem de inovação orgânica e ágil.

As inovações na Drogaria Araujo têm sido um reflexo da visão e dedicação dos líderes ao longo das gerações, e não o resultado de processos sistematizados de pesquisa e desenvolvimento. Esse fenômeno, comum em empresas familiares, suscita questões interessantes para discutir se esse modelo é sustentável a longo prazo.

As dinâmicas de poder na empresa impõem também uma reflexão necessária, advogando por uma transição da dependência para uma interdependência mais fortalecida entre lideranças e liderados. A maior autonomia dos gestores e uma crença renovada em suas capacidades por parte do presidente poderiam fomentar um ambiente ainda mais inovador e colaborativo.

As observações sobre a Drogaria Araujo aludem à influência da cultura nacional no modelo de gestão e a como ela afeta o processo de inovação. A cultura brasileira, com suas tendências à centralização do poder e aversão ao risco, pode atuar como uma barreira implícita ao desenvolvimento de inovações radicais.

A organização continua a ser um microcosmo do empresariado brasileiro, um reflexo da influência da cultura nacional no modelo de gestão. Enquanto as inovações têm sido predominantemente incrementais, emergindo da visão dos líderes e fundadores, o futuro poderá exigir uma abordagem mais radical para manter o crescimento e a relevância em um mercado em constante evolução.

A cultura organizacional da Drogaria Araujo tem sido um pilar fundamental na inovação até agora, no entanto será que isso será suficiente para assegurar seu futuro? Embora a Drogaria Araujo preserve suas raízes familiares, a necessidade de inovar, seja de forma incremental, seja radical, surge como um elemento crucial para garantir a continuidade e o sucesso no novo panorama empresarial, tanto no Brasil quanto no mundo. A Figura 3 demonstra o conflito entre a concentração de poder, que pode restringir a inovação, e a urgência de uma cultura organizacional que seja colaborativa e inovadora. Para ultrapassar essa

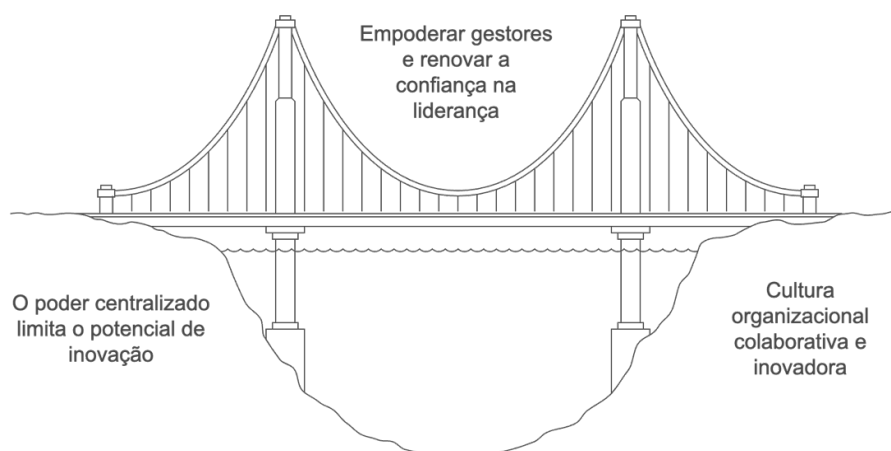


Figura 3. Dilemas enfrentados pela organização.

dificuldade, a empresa deve capacitar seus gestores e reforçar a confiança na liderança, proporcionando maior autonomia e liberdade para experimentação e geração de ideias. Esse processo ajudará a estabelecer uma ponte para uma estrutura organizacional mais ágil e receptiva à inovação, equilibrando controle e colaboração para fomentar o crescimento e a adaptabilidade da organização.

A Figura 3 ilustra graficamente os dilemas organizacionais enfrentados pela Drogaria Araujo, sobretudo no que se refere à centralização do poder decisório *versus* a necessidade de uma cultura colaborativa. O esquema visual contrapõe os riscos da dependência de uma liderança centralizada aos potenciais benefícios de uma estrutura de governança mais distribuída, ressaltando o papel da autonomia gerencial na promoção da inovação radical.

Por último, surge um dilema fundamental: a Drogaria Araujo deve manter sua estrutura organizacional baseada em relações informais, familiarizadas e adaptativas — que consolidaram sua trajetória de sucesso — ou adotar modelos mais formais e sistematizados de gestão da inovação, mesmo que isso implique a perda de parte de sua identidade cultural? A empresa deve definir como organizar seus processos inovadores sem perder a essência que contribuiu para seu sucesso. Essa tensão entre formalização e tradição representa um desafio a ser enfrentado e é um convite à reflexão crítica e à formulação de estratégias viáveis para o futuro da empresa.

8. NOTAS DE ENSINO

Esta seção foi estruturada em seis partes: objetivos didáticos; fonte dos dados; disciplinas sugeridas para uso do caso; eixos de discussão; aspectos pedagógicos; e diálogos com a literatura.

8.1. Objetivos didáticos

Ao levar em conta a trajetória e as práticas inovadoras da Drogaria Araujo, o objetivo pedagógico deste caso de ensino é capacitar os alunos a analisar e aplicar conceitos estratégicos de gestão empresarial, enfatizando a inovação e a cultura organizacional no contexto brasileiro. A expectativa é que o caso atenda especificamente aos objetivos apresentados na Figura 4.

A Figura 4 resume os objetivos pedagógicos do caso, distribuídos em sete dimensões principais: cultura organizacional, estratégias de inovação, dinâmica de gestão familiar, práticas de liderança, transformação digital, pensamento crítico e análise estratégica. Cada dimensão simboliza uma habilidade que os alunos devem cultivar ao analisar o caso, convertendo a Figura 4 em um guia visual para uma aprendizagem estruturada.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza os principais objetivos pedagógicos propostos pelo caso de ensino da Drogaria Araujo. Esses objetivos foram organizados de forma a facilitar o planejamento didático e promover o engajamento dos alunos em torno de competências essenciais para a análise estratégica, cultural e inovadora de empresas familiares. A estrutura, em formato de quadro, busca oferecer uma visualização clara e objetiva dos propósitos de aprendizagem, favorecendo sua aplicação em diferentes contextos educacionais.

Este caso de ensino pretende oferecer aos estudantes uma experiência de aprendizado integrada, na qual eles possam não apenas absorver conhecimentos teóricos, mas também desenvolver habilidades práticas essenciais para a gestão eficaz em um ambiente empresarial dinâmico e cada vez mais digitalizado.

8.2. Fonte dos dados

A principal fonte de dados para a elaboração do caso de ensino foi uma pesquisa qualitativa baseada em um único estudo de caso, que abrangeu oito entrevistas, um grupo focal, observação direta e materiais documentais e institucionais fornecidos pela empresa, além da consulta a *sites* disponíveis na internet. Esse processo teve início em 2009, durante a pesquisa de mestrado de um dos autores, e foi atualizado em 2024. As entrevistas, em profundidade, foram feitas com o presidente da empresa e a diretoria, além de um grupo de funcionários mais antigos, permitindo aos pesquisadores obterem uma visão ampla da organização. Os entrevistados foram escolhidos com base na sua posição estratégica e no tempo permanecido na empresa. Todas as entrevistas foram autorizadas pela presidência da empresa. A familiaridade prévia de um dos autores com a organização enriqueceu o estudo, garantindo uma compreensão mais profunda e uma análise contextualizada dos dados coletados para construir o estudo de caso.



Figura 4. Objetivos específicos.

Quadro 1. Objetivos de ensino do caso Drogaria Araujo.

Objetivo	Descrição
Compreender a importância da cultura organizacional	Avaliar como a cultura de uma empresa familiar influencia sua capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado.
Analisar estratégias de inovação	Discernir entre inovação incremental e inovação radical, compreendendo suas implicações no crescimento e na sustentabilidade de longo prazo de uma organização.
Examinar a dinâmica de gestão familiar	Investigar os desafios e as vantagens da gestão familiar, incluindo a sucessão, a profissionalização e a influência de valores familiares na governança corporativa.
Identificar práticas de liderança	Reconhecer a influência do estilo de liderança no desenvolvimento de inovações, na tomada de decisão e no estabelecimento de diretrizes estratégicas.
Refletir sobre o empreendedorismo e a transformação digital	Refletir sobre como a transformação digital e a inovação empreendedora podem ser integradas em modelos de negócio tradicionais.
Desenvolver pensamento crítico	Fomentar o pensamento crítico sobre como as práticas de gestão e os modelos de negócio precisam evoluir diante das novas demandas do mercado e das expectativas dos consumidores.
Promover a análise estratégica	Estimular a habilidade dos alunos de realizar análises estratégicas e desenvolver planos de ação que abordem os desafios identificados no estudo de caso.

Por ocasião da pesquisa, a estratégia empregada priorizou o desenvolvimento natural da entrevista, favorecendo um ambiente em que os entrevistados se sentissem à vontade para compartilhar suas experiências e perspectivas, proporcionando assim alinhamento com os objetivos da pesquisa. As entrevistas em grupo, particularmente com os funcionários mais veteranos, revelaram aspectos significativos da his-

tória da inovação e da cultura da empresa, consolidando a compreensão dos elementos que formam a essência da organização estudada.

O processo de coleta de dados atingiu o ponto de saturação (Yin, 2011) com respostas repetitivas, indicando que informações adicionais seriam desnecessárias. A gravação e a meticulosa transcrição das entrevistas, assim como a organização dos dados em um banco de dados textual, foram fundamentais para a análise posterior, assegurando a integridade e a qualidade da pesquisa, além de seu uso na elaboração deste caso de ensino. A estratégia escolhida pelo pesquisador, que se baseou em uma abordagem flexível e atenta aos detalhes, se demonstrou eficaz para capturar a dinâmica cultural e inovadora da organização. A análise qualitativa de dados utilizada foi a análise de conteúdo conforme as recomendações de Bardin (2016).

8.3. Disciplinas sugeridas para uso do caso

Considerando a abundância de informações e a profundidade dos tópicos discutidos neste estudo de

caso, apresentam-se algumas sugestões para sua aplicação em diferentes contextos acadêmicos. Em seguida, o Quadro 2 sistematiza as diversas maneiras de utilizar o caso de ensino da Drogaria Araujo. O objetivo é fornecer aos educadores um guia prático e visual para explorar o estudo de caso em diversos níveis de ensino, desde a graduação até programas executivos, incentivando a interdisciplinaridade, o pensamento crítico e a aplicação prática dos conceitos de gestão, inovação e cultura organizacional.

Essas sugestões são projetadas para garantir que o caso seja explorado em toda a sua complexidade e proporcione aos alunos uma compreensão ampla e aplicada dos conceitos de cultura organizacional, inovação e estratégia empresarial.

Para garantir uma abordagem mais dinâmica e envolvente, a aplicação do caso de ensino pode ser organizada em formato de *workshop*. Esse formato permite que os participantes conectem conceitos teóricos a práticas reais, favorecendo a troca de ideias e a aplicação prática. A estrutura do *workshop* pode incluir momentos interativos, como sessões de *brainstorming*

Quadro 2. Objetivos de ensino do caso Drogaria Araujo.

Nível de ensino	Estratégia didática	Descrição
Graduação em Administração	Análise de caso em sala de aula	Análise crítica dos elementos do caso com foco em uma matriz SWOT sobre a Drogaria Araujo.
	Debates em grupo	Discussões sobre a influência da cultura organizacional na inovação e no desempenho da empresa.
	Simulações de tomada de decisão	Atividades em que os alunos assumem papéis gerenciais e tomam decisões com base em cenários diversos do caso.
Pós-Graduação e MBA	Estudos dirigidos	Estudo aprofundado da gestão da inovação com foco em sustentabilidade e competitividade.
	Pesquisa aplicada	Projetos de pesquisa que proponham estratégias para a Drogaria Araujo considerando tendências do setor e transformação digital.
	Trabalhos de consultoria	Simulação de consultoria estratégica baseada na aplicação de conceitos de <i>marketing</i> e inovação.
Programas executivos	Estudos de liderança	Discussões sobre estilos de liderança e habilidades necessárias para liderar empresas familiares em transformação.
	<i>Workshops</i> de inovação	Oficinas práticas para desenvolver soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela organização.
	Desenvolvimento de casos paralelos	Criação de estudos de caso comparativos com empresas similares à Drogaria Araujo.
Todos os níveis	Projetos interdisciplinares	Integração do caso com disciplinas como Finanças, Recursos Humanos e Operações para análise holística.
	Avaliação de impacto social	Análise do caso sob a perspectiva da responsabilidade social e do impacto na comunidade.
	Painéis de discussão	Promoção de debates com especialistas do setor farmacêutico sobre práticas de mercado e tendências futuras.

e atividades de *role-play*, nas quais os participantes assumem diferentes papéis na organização para simular a tomada de decisões e a resolução de problemas complexos. Além disso, a utilização de recursos multimídia pode enriquecer a experiência, apresentando vídeos e dados reais das empresas envolvidas. Um plano de aula pormenorizado para uma aula de duração de 90 minutos, com 20 a 30 alunos, pode seguir a agenda proposta no Quadro 3. É importante garantir o acesso prévio para leitura do caso de ensino aos participantes. O professor pode elaborar *slides* de apoio e utilizar um quadro ou *flipchart* para anotações.

8.4. Eixos de discussão

Para cada seção do caso de ensino, propõe-se a utilização de um conjunto de pequenos questionamentos (*transition questions*) para facilitar a discussão do caso de ensino em sala de aula, de acordo com as sugestões apresentadas no Quadro 4.

Já o Quadro 5 apresenta um conjunto de questões aplicadas elaboradas com base nos principais dilemas

abordados no caso da Drogaria Araujo. Essas perguntas têm como propósitos fomentar a reflexão crítica e promover discussões estratégicas e conceituais sobre inovação, cultura organizacional, liderança e governança familiar. O Quadro 5 pode ser utilizado em atividades em grupo, seminários ou avaliações aplicadas, incentivando os alunos a propor soluções fundamentadas para os desafios apresentados.

Essas questões são projetadas para estimular o pensamento crítico e estratégico, encorajando os alunos a explorar os conceitos de gestão e inovação em profundidade, no contexto particular de uma empresa familiar de sucesso no Brasil.

8.5. Aspectos pedagógicos

O caso de ensino da Drogaria Araujo evidencia como a cultura organizacional pode ser tanto um motor quanto um entrave à inovação. A cultura organizacional, segundo Schein (1985), é definida como o conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo para lidar com problemas internos e externos, ensinados aos novos membros como a forma correta de pensar e agir. De fato, o autor enfatiza os níveis e pressupostos culturais que moldam o comportamento organizacional, contudo abordagens teóricas mais recentes ampliam essa visão. Cameron e Quinn (2011), por exemplo, propõem o *competing values framework*, no qual identificam quatro tipos de cultura organizacional: clã, adocracia, mercado e hierarquia. Esse modelo evidencia tensões entre flexibilidade *versus* estabilidade e foco interno *versus* foco externo. A cultura da adocracia enfatiza adapta-

Quadro 3. Agenda proposta.

Horário (minutos)	Atividade
0–10	Abertura e contextualização
10–30	Discussão das <i>transition questions</i>
30–60	Análise das questões aplicadas em grupos pequenos
60–80	Apresentação dos grupos
80–90	Síntese e fechamento

Quadro 4. *Transition questions* para a discussão.

Seção	Questões de análise
Introdução	Como a trajetória familiar influencia as decisões estratégicas da empresa?
	Que valores organizacionais são evidentes na narrativa?
	Como a cultura de inovação se manifesta nas práticas da empresa?
Desenvolvimento	Que dilemas surgem quando uma empresa familiar cresce rapidamente?
	Como equilibrar tradição e modernização?
	Que riscos estão associados à expansão acelerada?
Dilema	Que critérios devem orientar as decisões de investimento?
	Como avaliar o <i>trade-off</i> entre crescimento e sustentabilidade?
	Que papel a governança corporativa deve desempenhar?

Quadro 5. Questões aplicadas para a discussão.

Tema central	Questão 1	Questão 2
Sustentabilidade do modelo de inovação	Em que medida a abordagem atual de inovação da Drogaria Araujo, baseada na liderança de indivíduos, é sustentável a longo prazo?	Quais são as vantagens e desvantagens de manter um modelo de inovação não sistematizado em comparação com uma abordagem mais estruturada?
Autonomia dos gestores e cultura colaborativa	Como a transição para maior autonomia dos gestores poderia impactar a cultura de inovação na Drogaria Araujo?	Como balancear a influência do líder com o empoderamento dos gestores para promover uma cultura de inovação mais colaborativa?
Cultura nacional e modelo de gestão	De que forma a cultura brasileira de centralização de poder e aversão ao risco pode limitar a inovação?	Que estratégias poderiam superar barreiras culturais e promover inovações radicais na Drogaria Araujo?
Preparação para o futuro	Quais mudanças são necessárias no modelo de gestão da empresa para manter seu crescimento e relevância?	Como se adaptar às transformações de mercado sem perder a essência familiar e os valores corporativos?
Continuidade e prosperidade	Quais são os riscos e desafios de tentar inovar de forma mais radical?	Que medidas devem ser adotadas para garantir a continuidade do negócio e a prosperidade em um cenário empresarial global competitivo?

bilidade, criatividade e inovação, correspondendo à cultura de inovação. Já a cultura da hierarquia privilegia controle, regras e eficiência, equivalendo à cultura de controle e estabilidade. Assim, culturas orientadas à inovação tendem a ser flexíveis e abertas a novas ideias, enquanto culturas de controle valorizam ordem e previsibilidade.

Essa distinção é crucial para entender os desafios enfrentados por organizações familiares centenárias, como a Drogaria Araujo. A cultura de controle pode fornecer consistência e qualidade, mas pode sufocar a criatividade. Já a cultura de inovação promove a experimentação, porém pode gerar riscos. Denison e Mishra (1995) contribuem ao demonstrar que diferentes traços culturais têm impactos distintos no desempenho: traços de envolvimento e adaptabilidade (próximos à adocracia) se correlacionam positivamente com inovação e crescimento, ao passo que consistência e missão (mais ligados à hierarquia) se associam à eficiência e rentabilidade. Portanto, empresas com alta adaptabilidade e participação tendem a ser mais ágeis e inovadoras, enquanto culturas excessivamente consistentes e controladoras podem ter dificuldades de se adaptar a mudanças disruptivas.

Além do equilíbrio cultural, há obstáculos culturais e estruturais clássicos à inovação que precisam ser considerados criticamente. A resistência à mudança é um deles, pois membros da organização, acostuma-

dos a práticas tradicionais, podem temer ou rejeitar novas ideias, sobretudo em empresas familiares cujos valores legados pelos fundadores são fortemente arraigados. Essa inércia cultural muitas vezes se entrelaça com estruturas organizacionais verticalizadas. Estruturas hierárquicas rígidas — com alta centralização de poder — tendem a reduzir a autonomia dos gestores e a fluidez de comunicação, dificultando a experimentação e a tomada rápida de decisões inovadoras.

Na Drogaria Araujo, o dilema entre centralização e colaboração ficou evidente: a figura do presidente/familiar concentrava decisões, o que limitava o potencial inovador, sinalizando a necessidade de uma estrutura mais flexível e aberta à inovação, com maior empoderamento das equipes. Portanto, superar barreiras como a verticalização implica promover autonomia, confiança e um ambiente em que o erro construtivo seja aceito — como a própria Drogaria Araujo já ensaia fazer com sua filosofia de curtir o erro (aprender com falhas em vez de puni-las). Em suma, uma análise crítica sugere que transitar de uma cultura de controle para uma cultura de inovação requer intervenções conscientes: diagnosticar a cultura atual, definir a cultura desejada e alinhar sistemas de recompensa, comunicação e liderança para sustentar a mudança (Cameron & Quinn, 2011).

A inovação pode ser considerada um elemento essencial à competitividade, conforme Christensen

(1997), permitindo desenvolver inovações incrementais e radicais. Na Drogaria Araujo, observou-se o predomínio de inovações incrementais — melhorias contínuas nos serviços e processos — alinhadas à manutenção da tradição familiar. Esse perfil incremental é comum em empresas familiares maduras, que frequentemente evitam rupturas bruscas no modelo de negócio.

Todavia, a literatura contemporânea traz novos *insights* ao tratar da gestão da inovação em empresas familiares. Estudos indicam que empresas familiares tendem a inovar menos radicalmente do que as não familiares, apesar de muitas vezes terem recursos e conhecimento para inovar mais. Segundo Chrisman et al. (2015), isso ocorre por causa de barreiras como a aversão ao risco e a preferência por preservar o legado familiar em vez de explorar plenamente novas oportunidades. Em contrapartida, algumas características únicas das empresas familiares podem ser alavancas de inovação. Conforme Litz e Kleysen (2001), o envolvimento intergeracional e os valores partilhados podem criar um forte capital social interno propício à inovação. Esses autores argumentam que a interação criativa entre gerações — fundadores, sucessores e herdeiros — é crucial para resultados inovadores, pois combina a experiência dos mais velhos com a visão e o ímpeto dos mais jovens. Quando gerações predecessoras e sucessoras colaboram, compartilham conhecimentos e desafiam as perspectivas uns dos outros, a empresa familiar tende a inovar de forma mais robusta e assegurar sua sustentabilidade no longo prazo.

Um problema identificado na Drogaria Araujo foi a ausência de processos sistematizados de inovação, ou seja, a falta de um processo formal para captar, desenvolver e implementar ideias. Sob o ponto de vista teórico, essa lacuna pode ser analisada à luz do conceito de ambidestria organizacional — a capacidade de explorar novas oportunidades enquanto se exploram com eficiência as operações atuais (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). A ambidestria exige equilibrar inovação exploratória (radical, voltada para novos mercados ou tecnologias) e inovação explorativa (incremental, focada na melhoria do *core business*). Organizações ambidestras em geral estruturam processos separados (ou contextos diferentes) para cada tipo de inovação, ou cultivam uma cultura extremamente adaptável que permite transitar entre exploração e exploração.

No contexto de empresas familiares, essa dualidade é desafiadora: a gestão familiar costuma privilegiar a continuidade (exploração do existente), e podem faltar abertura ou recursos dedicados à exploração de ideias radicalmente novas. A literatura recente até mesmo debate se a ambidestria traz benefícios uniformes a empresas familiares; alguns achados sugerem que a gestão familiar pode mitigar os ganhos da ambidestria por conta de decisões mais conservadoras ou centralizadas. Ainda assim, a falta de processos sistemáticos na Drogaria Araujo indica uma oportunidade de avanço: implementar práticas de gestão do conhecimento e de inovação mais estruturadas. Modelos como o SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), de Nonaka e Takeuchi (1995), descrevem como converter conhecimento tácito (experiências dos gestores, muitas vezes membros da família) em conhecimento explícito compartilhável, fomentando a criação contínua de ideias inovadoras. Sem tais processos, a inovação tende a depender exclusivamente de iniciativas informais ou do acaso.

Assim, fundamentando-se em ambidestria organizacional e gestão do conhecimento, recomendam-se mecanismos como: times ou unidades dedicados à inovação radical (separados da rotina operacional), sistemas de sugestão de ideias acessíveis a todos os níveis hierárquicos e rotinas para capturar, compartilhar e experimentar novas práticas. Isso profissionaliza a inovação, reduzindo a dependência de instintos individuais dos líderes e aumentando a capacidade da empresa de inovar de forma contínua e deliberada.

Outro ponto crítico abordado no caso é a questão da liderança familiar e sucessão, sobretudo os riscos de se basear excessivamente no carisma pessoal de um líder. Empresas familiares com frequência prosperam sob líderes carismáticos — fundadores ou herdeiros visionários cuja presença forte molda a cultura e impulsiona o negócio —, no entanto a dependência de um estilo de liderança carismático pode trazer vulnerabilidades. Conforme a teoria clássica de Weber (1947) sobre autoridade carismática, tal liderança precisa eventualmente ser rotinizada (institucionalizada) para garantir a continuidade da organização após a saída do líder carismático. Estudos recentes reforçam essa abordagem ao apontar que, ao longo do tempo, lideranças exclusivamente transformacionais podem gerar acomodação, exigindo uma transição para estilos mais transacionais e estruturados para manter a

performance e a inovação. O carisma pode inspirar e direcionar a empresa em sua fase de crescimento, mas na fase de sucessão é preciso haver processos, governança e estrutura que substituam o toque pessoal do antigo líder. Saxena (2015) argumenta que líderes transacionais — focados em estabelecer sistemas de recompensas, metas claras e rotinas — podem ser mais adequados para suceder líderes bastante carismáticos, evitando dependência excessiva de uma só pessoa e instilando disciplina inovativa na equipe.

No contexto de empresas familiares brasileiras, essa discussão é particularmente relevante. A Drogaria Araujo teve um planejamento sucessório cuidadoso, com transferência gradual de comando entre gerações. Ainda assim, persistem riscos: o legado do patriarca pode inibir mudanças se a nova geração sentir necessidade de manter tudo como sempre foi em respeito ao fundador; ou, inversamente, pode haver dificuldade em conquistar a legitimidade com os funcionários se o novo líder não tiver o mesmo carisma ou reconhecimento.

A literatura de empresas familiares sugere que sucessões bem-sucedidas envolvem profissionalização gradual, e membros familiares sucessores combinam conhecimento tácito do negócio com práticas modernas de gestão (Gersick et al., 1997). Também enfatiza a importância de separar papéis de propriedade e gestão quando necessário, para que a autoridade do novo líder não seja minada por outros familiares. Um risco comum é a *síndrome do fundador*, quando o líder anterior permanece dominando as decisões ou quando a cultura fica cristalizada em torno de sua figura, dificultando inovações pós-sucessão. Para evitar isso, medidas como a institucionalização de valores em vez de pessoas (por exemplo, criar conselhos consultivos ou *boards* com membros externos, definir planos estratégicos coletivos) ajudam a empresa a não depender de um único indivíduo.

Em suma, a transição de liderança em empresas familiares requer equilibrar a manutenção dos valores centrais (identidade cultural) e a adaptação estratégica. Embora potente, carisma pessoal deve dar lugar a uma liderança distribuída e a sistemas formais que garantam que a empresa continue inovadora e resiliente, independentemente de quem esteja no comando.

A cultura nacional molda profundamente os estilos de liderança e a abertura à inovação nas organizações locais. Autores clássicos da sociologia brasileira,

como Roberto DaMatta (1986) e Sérgio Buarque de Holanda (1936), oferecem *insights* sobre traços culturais que repercutem nas empresas. Por exemplo, DaMatta (1986) discute o famoso “jeitinho brasileiro”, um modo informal e pessoal de resolver problemas, associado ao conceito do homem cordial de Buarque de Holanda (1936). O “jeitinho” implica personalizar as relações e contornar regras de maneira criativa e flexível. Esse traço cultural tem duplo efeito. Por um lado, favorece a improvisação, a adaptabilidade e até a criatividade na ausência de recursos — o que pode ser um terreno fértil para inovações incrementais de baixo custo. Por outro, o “jeitinho” pode enfraquecer a adoção de processos sistemáticos e critérios impessoais, essenciais para inovações de maior porte.

Além disso, o personalismo nas relações de trabalho tende a reforçar estruturas paternalistas nas empresas brasileiras, muitas vezes familiares, em que o chefe é visto como uma figura paterna que detém autoridade e protege os empregados em troca de lealdade (Caldas & Wood Jr., 1999). Isso se conecta a achados de Hofstede (1991), que classificou o Brasil como uma cultura de alto distanciamento de poder — isto é, aceitação de hierarquias fortes — e de tendência coletivista/familiar, com elevada valorização de relacionamentos pessoais no ambiente profissional. Essas características explicam, em parte, por que empresas familiares brasileiras costumam ter decisões concentradas no topo e uma rede de confiança restrita, o que pode dificultar iniciativas inovadoras vindas de níveis hierárquicos inferiores.

Outro aspecto marcante é a aversão ao risco e à incerteza. Estudos como o de Tanure (2007) destacam que a cultura gerencial brasileira frequentemente evita conflitos e riscos altos, prezando pela estabilidade e harmonia no ambiente de trabalho. Tanure (2007) argumenta que a centralização do poder e a baixa tolerância ao erro — traços arraigados em muitas organizações nacionais — atuam como barreiras implícitas à inovação de ruptura. O caso da Drogaria Araujo ilustra bem isso: a empresa teve sucesso centenário baseando-se em eficácia operacional e atendimento ao cliente (inovações incrementais), mas a sua própria narrativa questiona se essa postura será suficiente diante de um mercado cada vez mais dinâmico e concorrentes tecnológicos. A resistência a mudanças mais radicais pode advir não apenas da cultura interna da empresa fa-

miliar, mas também de fatores contextuais, como o ambiente institucional brasileiro.

Barreiras burocráticas, instabilidade econômica periódica e baixo apoio governamental à pesquisa e desenvolvimento são citados por autores contemporâneos como freios à inovação no Brasil (De Negri & Squeff, 2016; Suzigan et al., 2020), entretanto há também vantagens contextuais. A adaptabilidade típica do empreendedor brasileiro e a criatividade para operar em cenários de escassez (o “jeitinho” em seu aspecto positivo) podem ser direcionadas para a inovação quando canalizadas adequadamente. Por exemplo, o Brasil possui casos de inovação frugal e modelos de negócio originais em setores variados, fruto da combinação de necessidade e inventividade local.

Em termos de referência empírica, estudos organizacionais brasileiros dos anos 1990, como os de Barbosa (1992) e Prates e Barros (1997), mapearam cinco traços culturais brasileiros que impactam as empresas: personalismo, formalismo, malandragem/“jeitinho”, crescimento espontâneo e visão de curto prazo. Muitos desses traços dialogam diretamente com a temática da inovação. O personalismo (valorizar relações pessoais em detrimento de normas impessoais) pode dificultar a profissionalização e a meritocracia em projetos inovadores. O formalismo (respeito aparente às regras, mas frequente descumprimento na prática) pode gerar uma lacuna entre a estratégia de inovação declarada e a execução real. A malandragem (esperteza para explorar brechas) reflete a capacidade de improviso e pode tanto ajudar inovações de processo quanto degradar a confiança interna se confundida com oportunismo. O crescimento espontâneo — empreender sem muito planejamento — mostra agilidade, mas também falta de sistematização, e a visão de curto prazo dificulta investimentos em inovação de longo prazo.

Já autores mais recentes (Fleury & Fleury, 2011; Mattos & Basso, 2019) destacam a emergência de uma nova geração de empreendedores e gestores brasileiros mais abertos à mudança, influenciados por padrões globais de gestão. Há esforços de grandes empresas nacionais em implementar *compliance*, governança corporativa e células de inovação (por exemplo, laboratórios de *startups* internos) para quebrar a rigidez hierárquica tradicional.

No balanço entre os clássicos e os contemporâneos, percebe-se que a cultura brasileira fornece tan-

to alicerces quanto amarras para a inovação. Por um lado, a forte coesão social e o orgulho pelos valores familiares (lealdade, trabalho duro, criatividade na adversidade) criam um ambiente de trabalho com identidade e propósito claros — fatores que podem motivar inovações alinhadas aos valores da empresa. Por outro lado, “jeitinho” e centralização podem levar a soluções paliativas em vez de mudanças estruturais, e a dependência de líderes carismáticos em vez de institutos impessoais dificulta a continuidade inovadora ao longo das gerações. Superar esses desafios no contexto brasileiro requer consciência cultural: líderes devem negociar a tradição e a inovação, mantendo o que a cultura local tem de positivo (coesão, adaptabilidade situacional) enquanto introduzem práticas gerenciais que enfrentem seus pontos fracos (e.g., promover aprendizagem com o erro em vez de punição, descentralizar decisões gradualmente, instituir *compliance* meritocrático). Somente assim empresas familiares centenárias como a Drogaria Araujo poderão navegar as turbulências do mercado moderno sem perder sua essência, realizando o difícil equilíbrio entre legado e renovação.

REFERÊNCIAS

- Barbosa, L. (1992). *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Campus.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1999). Cultura e estilo de gestão: adaptando conceitos e desenvolvendo tipologias. *Revista de Administração de Empresas*, 39(3), 6-19.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (3ª ed.). Jossey-Bass.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>

- DaMatta, R. (1986). *O que faz o brasil, Brasil?* Rocco.
- De Negri, F., & Squeff, F. H. S. (Eds.) (2016). Sistemas setoriais de inovação e infraestrutura de pesquisa no Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Financiadora de Estudos e Projetos, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Recuperado de https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_sistemas_setoriais.pdf
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2011). *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge University Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Holanda, S. B. (1936). *Raízes do Brasil*. José Olympio.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). "Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions": Toward a theory of family firm innovation. *Family Business Review*, 14(4), 335-352. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00335.x>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mattos, F., & Basso, K. (2019). Cultura organizacional brasileira e inovação: uma análise a partir da perspectiva de lideranças executivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 66-87. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180312>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Prates, M. A. S., & Barros, B. T. (1997). The cultural dimension of management in Brazil. *Proceedings of the 3rd Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies* (pp. 297-303).
- Saxena, S. (2015). Routinization of charisma in family-run firms (Working paper). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2699490>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Suzigan, W., Garcia, R., & Assis Feitosa, P. H. (2020). Institutions and industrial policy in Brazil after two decades: have we built the needed institutions? *Economics of Innovation and New Technology*, 29(7), 799-813. <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1719629>
- Tanure, B. (2007). *Gestão à brasileira: Somos ou não diferentes?* Atlas.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Yin, R. K. (2011). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª ed.). Bookman.

Como citar este artigo:

Goulart, D. D., Neves, H. C., & Carvalho, R. B. (2025). Os desafios da Drogaria Araujo para inovar: um caso de ensino sobre cultura e inovação. *Internext*, 20(3), e843. <https://doi.org/10.18568/internext.v20i3.843>