



## Situação-problema

Aproveitando os *bons ventos* do mercado de farmácias de manipulação nos anos 80, três amigos farmacêuticos – João, Paulo e Marcos, todos na faixa dos 30 anos de idade – decidiram deixar seus empregos e se arriscar em um empreendimento próprio.

No ano de 1983, então, foi inaugurada a FarmaOffice no bairro de Santo Amaro, em São Paulo. A ideia inicial dos três amigos era fornecer remédios manipulados de forma atenciosa, diferenciada e acessível à população. Para isso, eles precisaram aprender mais sobre as farmácias de manipulação.

O resultado da pesquisa mostrou que o remédio manipulado possui o mesmo princípio ativo do remédio produzido em escala industrial e, por isso, deve apresentar o mesmo efeito. A diferença entre eles está no fato de que o remédio manipulado pode ser elaborado de forma personalizada, de acordo com a necessidade do cliente. A principal vantagem do negócio está no fato de a empresa ter uma estrutura de custos diferenciada, possibilitando que o produto seja vendido a um preço mais baixo.

Como na maioria dos empreendimentos, o início foi muito duro. Os três sócios se revezavam nas tarefas cotidianas, desde a manipulação dos remédios, passando pelas visitas a clínicas e consultórios, até a faxina.

Somente em 1989, João, Paulo e Marcos conseguiram abrir sua segunda *loja* no Largo 13 – *loja*, é assim que os sócios chamam cada uma de suas farmácias.

Com o aumento da demanda, funcionários foram sendo contratados, e os sócios cuidavam de treinar, rigidamente, todos os novos funcionários. O objetivo era desenvolver na equipe o mesmo senso de dedicação e de zelo que os três aplicavam na condução do negócio.

Um amigo de Marcos foi contratado pela empresa para ministrar treinamentos comportamentais e algumas técnicas de organização de produção nos moldes da Administração Japonesa, tão em voga à época. A esposa de João, Tereza, perdeu seu emprego como Analista de Marketing e juntou-se ao grupo, estruturando o Departamento de Marketing. Aos poucos, novas lojas foram sendo inauguradas.

O ano 2000 trouxe um novo aumento da procura por medicina alternativa. Para aproveitar esse cenário, os sócios resolveram investir também na homeopatia e em produtos fitoterápicos.

A partir de 2003, a FarmaOffice ampliou sua oferta de produtos, incluindo, em suas lojas, opções de medicamentos ortomoleculares, nutracêuticos, cosméticos naturais e orgânicos, florais e itens da medicina antroposófica.

Hoje a FarmaOffice conta com uma rede de 12 farmácias de manipulação, todas em São Paulo. O laboratório farmacêutico da empresa conta com o mais alto nível de qualidade e tecnologia. Lá trabalham 24 farmacêuticos responsáveis pelas manipulações e 137 funcionários em geral.



A linha de produtos tem aumentado constantemente, e toda novidade que, de alguma forma, possa ser comercializada nas lojas é prontamente posta à venda.

*Displays* de produtos vendidos em consignação, como sachês de mel, cápsulas energéticas e pastilhas para dor de garganta, dividem espaço com alguns preparados próprios.

A distribuição dos produtos e serviços é feita por diversos canais. As vendas são feitas para todo o Brasil pelo telefone e pela internet, e as entregas podem ser feitas por *motoboys*, pelos Correios ou por transportadoras.

Após o crescimento vertiginoso da empresa, uma série de problemas tem deixado seus sócios bastante preocupados e desnorteados. Os lucros estão simplesmente evaporando – são menores hoje do que há 10 anos – e está cada vez mais difícil conduzir as operações das farmácias dentro da legislação.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), agência reguladora a que as farmácias de manipulação estão sujeitas, tem criado uma série de resoluções com vistas a instituir boas práticas na manipulação e comercialização de medicamentos manipulados.

Embora as resoluções da Anvisa estejam estabelecendo um marco regulatório justo para esse mercado, elas provocaram aumento nos custos das farmácias. Esses custos não puderam ser repassados ao consumidor devido à grande concorrência entre as farmácias de manipulação e ao advento dos remédios genéricos, que *empurrou os preços ladeira abaixo*.

Priorizando o crescimento da rede e preocupados com questões operacionais do dia a dia, os sócios da FarmaOffice não têm dado a devida atenção às resoluções da Anvisa. Com isso, problemas que vão desde a perda de prazos para o cumprimento de resoluções até a compra de insumos de fornecedores irregulares têm causado perdas consideráveis à empresa.

Aparentemente, os sócios não estão conseguindo lidar com o tamanho da empresa que criaram e precisam, com urgência, organizar-se estrategicamente. Para isso, eles devem desenvolver um planejamento estratégico para a rede de farmácias FarmaOffice.