



## JOSÉ LEMOS DE SANT'ANA: E A HISTÓRIA DOS NEGÓCIOS NA BAHIA

Por Adriano Leal Bruni<sup>1</sup>

Versão de 08/08/2022 15:11.



★ 01 set. 1921 (Pojuca, Bahia)

† 15 jul. 2008 (Salvador, Bahia)

*“O essencial é ter amor ao que faz<sup>2</sup>”*

O médico José Lemos de Sant'Ana destacou-se como importante empreendedor na Bahia. Foi o maior varejista de medicamentos da Bahia por meio da sua rede de farmácias Sant'Ana. Adicionalmente, publicou um conjunto de livros de memórias, onde registrou importantes ensinamentos.

### Origens

As origens do município de Pojuca, situado a 67 km da capital baiana, remetem às histórias das primeiras famílias a se instalarem e produzirem cana-de-açúcar, principal sustento da economia colonial. Um dos primeiros migrantes que contribuiu para o crescimento do então arraial de

---

<sup>1</sup> A biografia aqui apresentada sob a forma de caso de ensino foi elaborada originalmente para a obra HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; VALIM, Patrícia; BRUNI, Adriano Leal; TELLECHEA, Justina; BARBOSA, André Gustavo de Araújo. Gestões empresariais inspiradoras: a trajetória de grandes empreendedores baianos e seus papéis transformadores na atividade empresarial. 1. ed. Salvador, BA: Ed. dos Autores, 2022.

<sup>2</sup> Imagem extraída de <badevalor.com.br/dona-da-farmacia-santana-pede-recuperacao-judicial/>. Acesso em 08 abr. 2022.

Pojuca foi Vicente Ferreira Sant'Ana. Dentre os seus 17 filhos, um se tornaria intendente do município: Raymundo Ferreira de Sant'Ana. A sua união com Antônia Lemos de Sant'Ana gerou José Lemos de Sant'Ana.

Muitas das suas memórias foram registradas em dez livros de sua autoria, todos com título fazendo referência ao apelido do papai, herdado e preservado com orgulho por José: Bambanga.

Os seus primeiros estudos ocorreram em Pojuca, o que incluiu aulas com a professora Zuzinha. Aos sete anos, José passou a estudar em Itapagipe, Salvador, no Colégio Senhor do Bonfim. Sempre que podia, ajudava o pai no seu comércio em Pojuca. Sobre este, segregado entre a “venda” (ou armazém de “secos e molhados”) e a loja (armarinho e loja de tecidos).

O acontecimento marcante que, nas minhas lembranças, se assinala como se fora a primeira tomada de contato com a ‘venda’ de papai, junto à ‘loja’ na Rua Dr. Seabra, na esquina da Rua do Canto, foi o primeiro pedaço de chocolate entregue em minhas mãos. [...] Fui aprendendo e crescendo, de modo que, quando aos fins da década de vinte, passei a estar em Pojuca somente nas férias de junho e de fim de ano, de cada vez que chegava, achava o balcão mais baixo. Aprendi a medir, cortar, embrulhar e cobrar qualquer tecido. Não só isso, que tudo aí era o mais fácil. O mais difícil mesmo era convencer o freguês a comprar. Ele queria comprar, aliás, precisava mesmo comprar, mas queria o melhor pelo preço do mais ordinário. Havia uma técnica comercial que só a prática ensina. (SANT'ANA, 1979b, p. 25 e 26).

Nós, os seus filhos, em Salvador, colaborávamos entregando notas de pedido e pagando duplicatas a Magalhaes, Manoel Joaquim, Cruz e Cia., Morais e Cia., Alves Irmãos, Florentino Silva, Ribeiro Lacerda, Westphalen Bach, Pereira Fernandes, Machine Cottons, Drogaria Ipiranga, M. Falcon, Cristóvão A. Silva e muitas outras grandes firmas, algumas hoje já desaparecidas. Durante as férias escolares, todos estávamos em Pojuca, ajudando no balcão da venda, os rapazes, e da loja, as moças e os meninos. Sim, todos sem exceção tiveram de praticar o balcão. (SANT'ANA, 1979a, p. 69).

Muitos foram os ensinamentos recebidos do pai e registrados nas suas memórias. Sobre administrar, José registrou no seu primeiro livro de memórias:

Por essa época papai transferiu aos filhos, com o seu exemplo, lições práticas maravilhosas. Não que antes não tivéssemos sempre diante de nós o seu exemplo edificante. E que nas épocas de aperto se manifesta melhor o homem em toda a sua plenitude. A sua preocupação em pagar os compromissos – ‘esse dinheiro não é meu, e dos credores’ - e o seu senso de economia, distinguindo perfeitamente o barato do ordinário, o bom do luxuoso, o essencial do supérfluo, davam-lhe, ante os fornecedores do alto comércio de Salvador, uma situação privilegiada. Sempre procurou comprar menos do que estes lhe queriam vender. (SANT'ANA, 1979a, p. 70).

Os ensinamentos sobre a importância de uma visão controlada e sem exageros também foram registrados:

[Papai] sempre limitava os gastos, eliminando todo o supérfluo. Nisso mamãe emparelhava com ele. O necessário, o essencial, roupa

conveniente (não luxuosa) e asseada, boa alimentação natural e tudo o mais indispensável para se viver com decência. Ambos fazendo e exigindo economia. [Palavras do pai] – Pra isso é que serve economizar; quem economiza tem a reserva para os momentos de emergência. (SANT'ANA, 1994, p. 93).

A importância da retidão também é destacada nos ensinamentos do pai:

Muitas vezes nos chamava, a nós, seus filhos ainda pequenos, para ajudar a empacotar moedas de cem reis a dois mil reis sobre um velho balcão, ao lado de sua carteira, quando por várias vezes, o ouvi dizer: – Isso não é meu, é de muita gente a quem devo estas mercadorias que estão aí nos depósitos e nas prateleiras. Penso que ele assim falava para que continuássemos humildes – sendo tão crianças! (SANT'ANA, 1982, p. 60).

Ainda em Salvador, José fez o curso de Medicina, formando-se em 1943. Se casou com Carmem Larangeira. O casal teve os filhos Maria Josefina, Maria de Fátima e José Larangeira de Sant'Ana.

### O surgimento da primeira farmácia

No ano de 1943, após a conclusão do curso de Medicina, José resolveu se estabelecer em Itaberaba, município baiano localizado no sertão, mais especificamente na região do Piemonte do Paraguaçu, próximo à Chapada Diamantina, distante 288 Km de Salvador. Na cidade, já existia a Farmácia Saraiva. Desafios e oportunidades existiam. O consultório era marcado por pacientes que não podiam pagar.

Dinheiro, que é bom, entrava pouco. Quem tinha dinheiro, procurava os médicos mais antigos. Mas o pobre, rechaçado dali e acolá, este vinha para as minhas mãos e me enchia o tempo. Depois foi chegando o pessoal da roça e logo botei farmácia. Bem, aí a coisa melhorou. E eu não queria abrir farmácia, apesar dos conselhos de meu irmão! Um dia, porém, ele me convenceu. Apareceu em meu consultório – estava cheio de clientes – e perguntou: – Quantos desses que estão na sala podem lhe pagar a consulta? – Acho que nenhum, respondi. – Eles saem daqui, com a receita de graça, e vão comprar o remédio lá em Nelson. Ele é quem ganha com as suas receitas. Foi um argumento eficaz. Mexeu com minha vaidade e minha ambição. – Mas com que dinheiro eu vou abrir farmácia? – Eu lhe empresto. Assim se fez. E ele mesmo é que foi arranjar farmacêutico, loja para alugar, que eu não tinha ideia da coisa direito. Terminei aprendendo. Foi Raymundo, meu irmão, o grande professor que tive no comércio. Até hoje continuo aprendendo com ele. (SANT'ANA, 1979b, pp. 158 e 159).

O irmão Raymundo Sant'Ana foi um importante empreendedor na Bahia. Com 16 anos, deixou o ginásio para se dedicar ao comércio. Trabalhou inicialmente na firma Cruz & Cia e, depois, com o pai na loja em Pojuca. Avançou pelo sertão comprando produtos agrícolas, o que permitiu acumular capital suficiente para voltar a Salvador e fundar, em 1959, as Lojas Santana, maior rede de sapatarias do estado, com filiais em Sergipe,

Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. Crise financeira ocorrida durante o Governo Collor motivou a falência das Lojas Santana em maio de 1997.

Entre um paciente e outro, motivado pelas palavras do irmão incentivador, apoiado por um capital formado por 18 contos de reis, no ano de 1945, José colocou em prática a implementação de sua primeira farmácia.

Posteriormente, o próprio José relava o alívio sentido com a migração para a farmácia:

Como médico, durante os quase oito anos em que exerci a profissão foi uma crise só, desde o primeiro dia ao último. Evidentemente não dava para médico. Aliviou-me entrar no comércio e deixar a clínica. A preocupação com vida do paciente parecia me matar aos poucos, como se eu fosse responsável por tudo que pudesse advir ao doente. A verdade é que eu não me conformava com a vitória da doença e da morte. (SANT'ANA, 1994, p. 99).

Além do apoio recebido do irmão Raymundo, é importante lembrar os ensinamentos recebidos do pai e das experiências no seu comércio em Pojuca. Também é preciso destacar o apoio que o “capital reputacional” do pai lhe deu:

Ao abrir a primeira farmácia no sertão, o seu nome [do pai Raymundo] facilitou tudo para o crédito na casa fornecedora da maioria das farmácias do interior e muitas da capital: a Drogaria Caldas. Quando disse a Serapião Andrade Araújo, então diretor comercial daquela casa, da minha intenção de abrir uma farmácia em Itaberaba, ele me perguntou quem eu era. Disse-lhe o nome e acrescentei: – Sou filho de Raymundo Sant'Ana, de Pojuca. – Seu pai, respondeu ele, foi o freguês mais seguro e pontual que tive quando trabalhei como viajante vendendo açúcar; sendo você filho dele, já tem aqui o crédito aberto. (SANT'ANA, 1994, p. 94).

Com a farmácia, surgem novos desafios, como os associados à previsão de demanda, como os relatados nas suas memórias:

Quando entrei a vender remédio [...] embora entendendo cá da minha medicina e de alguns produtos populares, tive minhas atrapalhões. Explico melhor. Com os meus conhecimentos de médico, pensava eu que o negócio de vender remédio não seria lá tão difícil. Mas não foi assim, pois, fui logo verificando de início que nem tudo o que era bom para mim, o era para outros médicos da região, e o povo tinha lá uma medicina bem desconhecida para mim. (SANT'ANA, 1982, p. 11).

Naturalmente, com o passar do tempo à frente da farmácia, a demanda foi sendo conhecida e esse conhecimento se tornou um importante fator para a competitividade dos seus negócios.

### A mudança para Salvador

Nos anos 1950, a família decide se mudar para Salvador, vendendo a loja de Itaberaba. Disposto a continuar no ramo em Salvador, é fundada, em 1951, a farmácia nas

Mercês, região central da cidade. Os desafios<sup>3</sup> foram substancialmente ampliados. A variedade de estoque exigido na capital implicava a necessidade de um capital muito maior. A demanda também era diferente. Muitos dos produtos que tinham boa saída em Itaberaba, não eram procurados na capital. Por outro lado, seria preciso ofertar diversos novos itens, como os de perfumaria que, no sertão, ficavam a cargo de lojas de tecidos e armarinhos. A farmácia passava a assumir características do que seria posteriormente chamado de *drugstore*, um varejo com foco na conveniência, ofertando diversidade de produtos não medicamentosos.

Em 1958, José planejou e abriu sua segunda loja. Ao procurar Jacob Gorges, o proprietário do imóvel desejado, é recebido, a princípio, com reservas. No entanto, ao saber que era filho de Raymundo Sant'Ana, mais uma vez, o “capital reputacional” do pai abria portas. Ao avançar nas tratativas e questionar sobre o aluguel, recebe com o sorriso de Gorges a informação de que: – “A loja! Ora, a loja é sua; vou mandar bater o contrato.” (SANT'ANA, 1994, p. 94).

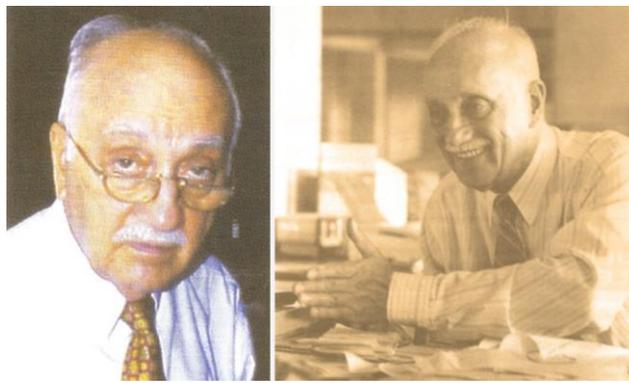
A partir daí, a Sant'Ana começou a se estruturar como uma rede. Com o espírito determinado de José, uma estratégia de preços baixos diferenciados, qualidade no atendimento, gestão de estoque centralizado e contínua análise dos melhores pontos de vendas para sempre estar próximo ao consumidor, a operação se expandiu, consolidando-se como um marco na história farmacêutica de Salvador.



**Figura 34. Registros da Farmácia Sant'Ana.**

---

<sup>3</sup> Explicadas em Sant'Ana (1994, p. 21).



**Figura 34. Registros de José Lemos de Sant'Ana.**

Fonte: < <https://www.flickr.com/photos/128464255@N05/>>. Acesso em 08 abr. 2022.



**Figura 34. Registros das Farmácias Sant'Ana.**

Fonte: < <https://www.flickr.com/photos/128464255@N05/>>. Acesso em 08 abr. 2022.

Em 1978, inaugurou filial no Edifício Totônia, situado na Piedade e que homenageou sua mãe Antônia. O prédio havia construído e incorporado por José, sendo formado por salas e lojas. Ele ficou com a loja onde instalou a filial e vendeu os demais imóveis. Esta filial se tornou a mais lucrativa de sua iniciante rede de drogarias.



**Figura 35. Loja da Farmácia Sant'Ana.**

Fonte: < <https://badevalor.com.br/dona-da-farmacia-santana-pede-recuperacao-judicial/>>.

Acesso em: 8 abr. 2022.

Com o passar dos anos, a operação cresceu. Novas lojas foram abertas no interior. No ano de 1994, a rede contava com 103 lojas. No entanto, o Plano Collor de 1990 trouxe sérias consequências. O número de lojas foi reduzido em 39, ficando com 64. As dívidas foram ampliadas. Os novos desafios e idade avançada do fundador motivaram que o comando das operações fosse assumido no ano de 1995 por seus filhos, com o filho José Lorangeira de Sant'Ana, Zezinho, assumindo a posição de principal executivo.

A Farmácia Sant'Ana se tornou a principal drogaria do estado, chegando a ter 120 lojas distribuídas por catorze cidades baianas. Entre os anos de 1995 e 2017, a rede foi campeã em todas as edições que concorreu ao Top of Mind, prêmio entregue a empresas destacadas nos seus ramos de atuação.

#### Desafios do crescimento

A operação da rede de Farmácias Sant'Ana foi marcada pela política de baixos custos e preços. Suas lojas possuíam instalações simples, com a mesma fachada com revestimento cerâmico barato, dotadas de mobiliário e instalações muito simples, com destaque para a ausência de ar-condicionado e sua arquitetura típica de farmácias de periferia, mesmo nas filiais localizadas em bairros nobres ou em shoppings centers. As preocupações com o caráter simples e de baixo custo das operações são destacados pelo gestor:

Quando abri a primeira casa em Salvador, o letreiro no frontispício foi feito, como era de hábito nas melhores lojas de Salvador, em letras luminosas a gás neon. Não era barato, mas compensava por ser atraente, especialmente à noite. Havia casas especializadas, uma das quais, com o nome de A. Linhares, responsável pelo meu letreiro, a darem assistência contínua, substituindo letras queimadas, mediante uma módica taxa. Alguns anos depois surgiram em Salvador firmas vendedoras de letreiros em acrílico, mais ou menos como os existentes e muito comuns atualmente. Só que quando surgiram, os seus preços custavam mais do que as ‘casas da China’. Não lembro o valor em dinheiro, mas tenho certeza de que, se aquele em gás neon cobrava dez, o acrílico exigia trezentos. Era uma diferença enorme. Foi-me oferecido, mas não aceitei alegando que aquele preço não compensava para Farmácia. Houve mesmo uma das firmas proponentes a insistir repetidamente, oferecendo divisão do pagamento em longas prestações. – Não, nossa firma não pode – era a minha resposta. Pois não é que, logo a seguir começaram a ser rebentadas as letras dos letreiros a neon das nossas farmácias?! Como havia um contrato de assistência com a firma A. Linhares, não houve preocupação imediata. Mas, dadas as repetidas destruições, a firma que assistia ficou impossibilitada de garantir a conservação. Lembro-me de que o chefe da firma A. Linhares – na ocasião ele não trabalhava com acrílico- me procurou para comunicar: – Para manter os seus letreiros funcionando, o contrato de assistência e conservação vai sair tão caro que não compensa a sua firma mantê-lo. Pedi ao Linhares que retirasse as letras de vidro, deixando somente na parede as de madeira e passei a usar durante vários anos assim. Não aderi ao acrílico durante muito tempo, simplesmente por ser muito caro e por ter chegado em ocasião em que alguém teimava em rebentar os meus letreiros de neon. Por mais insistido, mesmo sob pressões obstinadas, não cedi. Foi criado, então, um tipo de letreiro em letras de madeira pintadas de vermelho sob um fundo gradeado branco. Como coincidiu que o progresso e o crescimento das Farmácias Sant’Ana se acentuavam, algumas pessoas acharam de atribuí-los a esses nossos letreiros – tão simples! – contrastando com os belos acrílicos de outras casas comerciais. Pois não é que várias outras lojas, não só de farmácia como de outros ramos [...] aderiram ao simplificado letreiro de ·letras isoladas de madeira colorida sobre fundo branco! Foi aí um outro mito que logo morreu quando resolvi aderir ao acrílico, quando já havia várias firmas fornecedoras do mesmo e seu preço se tornara mais acessível. (SANT’ANA, 1986, p. 23).

Sua gestão registrava singularidades. Sua política de recursos humanos fugia de quais possibilidades de discriminações, contratando número expressivo de mulheres – o que poderia ser explicado pelo melhor desempenho feminino nos processos seletivos – e de negros (o que poderia ser explicado pela demografia baiana).

Outro mito criado foi em torno da maioria dos funcionários da casa serem do sexo feminino. Quando cheguei em Salvador notei que as outras farmácias já existentes apresentavam maioria de funcionários do sexo masculino. E eu procurei seguir o hábito da terra, sem ter, porém, a ideia prévia de só empregar pessoas do sexo masculino. Quero dizer que eu pensava que se apresentariam ao balcão de farmácia mais candidatos masculinos que femininos. Só assim cabia na minha mente a preponderância de homens nas outras farmácias. A verdade é que embora tivessem se apresentado candidatos a emprego na proporção

maior de homens que de mulheres, nos testes de aritmética, de português e de conhecimentos gerais as mulheres mostravam mais preparo. Então, naturalmente, foram ficando elas tão numerosas quanto os homens e, certamente, por força desse fato, mais candidatas, ainda tímidas, foram se sentindo encorajadas, o que determinou, conseqüentemente, a preponderância feminina. Assim ficou parecendo que a firma é que escolhia mulheres, quando, ao contrário, elas, as mulheres, pelo seu melhor preparo, e que conquistaram. Não é necessário lembrar aqui quantas conjecturas surgiram nesse ponto, inclusive houve quem declarasse que eu seria um grande psicólogo e tendo estudado com profundidade o caráter das mulheres teria achado que elas seriam mais fieis e mais cuidadosas que os homens. Que as mulheres tem virtudes próprias, nós todos sabemos e não precisa ser psicólogo para perceber isso. Mas os homens também tem suas próprias virtudes e eu não vejo em que se possa classificar superioridades para uma ou para o outro. Na verdade, foram os testes de assuntos escolares que trouxeram o domínio das mulheres nos nossos balcões. Um outro mito se criou em torno da preponderância das pessoas de cor nos nossos balcões. Jamais tive o cuidado de colocar a cor, a raça, como motivo para admissão de funcionário. Eu mesmo não percebi que ... [os negros] ... foram preponderando dentro da firma. [...] Por estar habituado a não ver, desde a infância, diferenças pela cor de pele, não poderia notar que os balcões das Farmácias Sant'Ana estavam cheios de pessoas de cor. Para mim estava normal, não só de acordo com o meu costume desde a infância como com o ambiente da cidade de Salvador, onde a predominância do mestiço é clara e flagrante. (SANT'ANA, 1986, pp. 23 e 24).

Adicionalmente, a operação da Sant'Ana poderia ser classificada como centralizadora, familiar e pouco profissionalizada. Muitas das suas práticas eram entendidas como arcaicas. Mesmo com um substancial investimento obrigatório em informatização – exigido pela Secretaria da Fazenda da Bahia para a emissão de cupons fiscais e controles fiscais e de estoque –, seria comum entrar em suas lojas e encontrar funcionários do caixa registrando em pranchetas cada uma das vendas feitas. A norma seria obrigatória em função da desconfiança dos gestores da Sant'Ana nos sistemas de informação. Diversas atividades ainda seriam feitas em máquinas de datilografar. A Sant'Ana foi a última das grandes redes do país a adotar o sistema de autoatendimento, nunca possuindo *site*.

Desafios surgiram. No dia 19 de dezembro de 2011 um grande incêndio destruiu boa parte do galpão central da Sant'Ana na Avenida Paralela, onde era armazenado o estoque da drogaria. Ninguém ficou ferido no acidente, mas o prejuízo foi imenso. Existiam dúvidas sobre a continuidade das operações.

No mercado, a força da concorrência muito se ampliava. As redes do sul do país cresciam substancialmente, com operação registrando aberturas de capitais, o que facilitava a captação de recursos para novos investimentos, o que incluía aquisições de redes regionais. As lojas das grandes redes eram palacetes quando comparadas com as singelas filiais da Sant'Ana. Os

maiores tamanho e escala de compras dos concorrentes também trariam desafios em relação à estrutura de custos e preços dos produtos farmacêuticos comercializados.

Em 10 de fevereiro de 2011, poucos dias depois do incêndio que destruiu seu galpão central, a família Sant'Ana concretizou a venda da sua operação para a Brazil Pharma (BP), criada em 2009 pelo banco BTG Pactual que desejava diversificar seus negócios, investindo em negócio que pudesse consolidar operações no varejo brasileiro de medicamentos.

**Sobre gestão:** Seria necessário manter sempre o foco e valorizar o aprendizado prático, envolvido e inerente ao negócio.

A eficiência de um administrador não se mede pela facilidade de falar ou pelo conhecimento livresco, mas pela capacidade de aplicar, com justeza e oportunidade, os conhecimentos práticos ou teóricos adquiridos, para daí resultar benefícios efetivos a coletividade ou empresa que lidera. O bom administrador sabe ver o problema dentro do meio físico e da época em que se apresenta e sabe solucioná-lo usando os meios e instrumentos disponíveis. Tanto sabe manobrar com cavalos e carros de boi, se assim é necessário, como com autos e caminhões, quando necessária a sua presença. Para gerir, e preciso não só conhecer o problema, mas também vivê-lo. Só vivendo-o, o administrador o identifica e se identifica com a coletividade que está nele imersa. Faltando esses fatores, o administrador, mesmo recebendo verbas de escalões superiores, não as aplicará com eficiência. (SANT'ANA, 1979a, p. 69).

Muitas das coisas que aprendi a fazer, comecei a fazê-lo do modo mais difícil, só depois descobrindo um meio mais simplificado. Isso pode ser levado na conta da minha timidez, a impedir que eu procure alguém entendido para perguntar. Mas esse método faz com que se adquira mais experiência e se crie, mesmo involuntariamente, recursos originais, próprios, diferentes dos usados normalmente por outros que praticam a mesma profissão. (SANT'ANA, 1986, p. 37).

O grande segredo de qualquer firma e seu método de trabalho. Mesmo naquelas que se guiam pelos parâmetros comuns de dirigir, trabalhar ou produzir, há sempre o toque pessoal – ‘o estilo e o próprio homem’ – e, além desse, as circunstâncias não previstas. Hoje existe escola para tudo. Escola para dirigentes, escola para administradores, escola para líderes, escola para almoxarifes, para operários, artífices, balconistas etc. O que quero dizer é que todos os que saem dessas escolas, aprendem aparentemente, as mesmas coisas, isto é, os balconistas devem sair iguaizinhos, assim também cada grupo de outras profissões ou categorias. Mas na prática eles se apresentarão com diferenciações, pois aí entra a iniciativa pessoal para dar soluções. Mesmo que tenham aprendido a mesma solução para determinado problema vão se verificar diferenciações nas soluções de capa um. Enquanto iniciantes na prática, depois da escola, as diferenças serão pequenas, mas após alguns a nos, vai se ver que eles vão se afastando mais e mais no modo de agir, de solucionar, de resolver, de trabalhar. Cada um vai sendo levado para o seu próprio lado, sua tendência, sua inclinação, seu método. Aqui entra a própria biologia e mais a educação familiar e o meio em que viveu. (SANT'ANA, 1986, p. 28 e 29).

A nossa distribuição tem se modificado com o correr do tempo, não só por forças circunstanciais e por imposição do aumento de filiais, mas, muito mais, por adoção de ideias lançadas por funcionários que nela trabalham. Já houve modificações nos horários de entrega, nos meios de condução, nas embalagens para a condução, nos métodos de conferência, nas anotações e cálculos e até no formato, tamanho e ordenação das estantes ou escaninhos de cada filial dentro do depósito central. Tenho certeza de que, com mais alguns anos, ela estará diferente do que é hoje. Não por ter ideia de modificá-la, mas por saber, olhando para os quarenta anos passados dentro do negócio de farmácia, quantas dezenas de modificações e adaptações foram feitas até hoje. E elas continuam no memento, pois, cá na nossa firma, as opiniões são ouvidas e experimentadas.

Então, está aí bem claro e evidente, o maior segredo de Sant'Ana S.A. Drogaria, Farmácias: inovar nos seus métodos de trabalho. Mas inovar sem copiar de outros, simplesmente pela observação e pela prática de seus próprios métodos que vão sendo aperfeiçoados e, conseqüentemente modificados com o uso, graças a colaboração e as ideias de todos que estão empenhados dentro do trabalho: empregados ou patrões. Mas nós também ouvimos opiniões de fora e com muito gosto. Temos recebido sugestões valiosíssimas e, partam de onde partirem, são estudadas e, quando viáveis, acatadas. Nem sempre as sugestões são agradáveis na embalagem; as vezes vem reclamativas. Melhores ainda, pois já sabemos o quanto a modificação vai agradar, já que desagradava a situação então existente. (SANT'ANA, 1986, p. 35).

Alguns amigos sugeriram que a nossa firma deveria combinar com os fornecedores duas ou três datas mensais para os vencimentos das duplicatas, de modo que o faturamento diário iria sendo aplicado no over ou em outra aplicação favorável, com vencimento para aquelas datas, quando dispormos de uma maior quantia, bem acrescida de juros e correções, para ressarcir os nossos compromissos.

– Não, não faço; só aplico em remédio.

– Você não sabe o que está perdendo ou deixando de ganhar; o over dá mais ganhos do que vender remédio! - disseram-me.

– Eu sei – retruquei – mas meu negócio é este, acredito nele, só conheço ele.

Reconheço que o raciocínio dos que recomendam as aplicações financeiras e matematicamente certo. Quero dizer, feitas as contas, o melhor é aplicar no over. Acho, porém, que, embora matematicamente certo, é psicologicamente errado. Aquele ganho, embora mais alto e passageiro e desvia a atenção – e até, algumas vezes, o interesse – para fora do mais importante, do principal, que é o negócio, do qual, dentro do qual, e para o qual vivemos.

Já esse cuidado aprendera jovem ao ouvir do professor Conceição Menezes, no Ginásio da Bahia, uma aula de História da Civilização, lá pela década de trinta. Quando assisti sua aula admirei a coragem do personagem histórico e achei que eu, no seu lugar não teria tanta coragem. Não atinei de modo algum, que daquela aula poderia eu retirar, no futuro, algum proveito prático.

Entretanto ela veio a minha mente diante da tentação de aplicar no over. A aula foi sobre a conquista do México por Fernando Cortes. Dizia o professor Conceição Menezes que Fernando Cortês ao desembarcar sua tropa, armas, munições e mantimentos em território mexicano, mandou queimar seus navios logo a seguir. Com isso retirou dos seus comandados a esperança de volta imediata; fez com que todos se unissem para conquistar o México. Havendo navios, com a menor

resistência dos astecas, os derrotistas clamariam e a tropa aderiria ao reembarque para volta. Sem os navios, todos haveriam de se empenhar com ardor na conquista, pois só depois dela haveria facilidade em construir novos navios. Assim ele conquistou o México.

Pois é, Fernando Cortês me ensinou a me dedicar totalmente ao meu negócio mesmo que pelo caminho vislumbresse outros de renda mais vantajada e segura. É preciso queimar os ‘negócios vantajosos’ que nos são oferecidos fora do nosso, se queremos continuar fortes com este. Se necessário, façamos como Ulisses, o de Tróia: nos amarramos ao mastro do nosso barco e tapamos os ouvidos para não ouvir e nem poder atender ao chamado das ‘sereias’ a mercarem os seus ‘bons negócios’, os seus ‘negócios de ocasião’. (SANT’ANA, 1986, pp. 23 e 24).

**Sobre o caminho para o sucesso:** precisaria estar pautado em dois componentes essenciais: conformidade e resolução (o que reforçaria a importância de sempre manter o foco).

Leio de vez em quando o que escrevem pessoas bem sucedidas na vida a respeito do seu sucesso. Em outras, às vezes, leio, o que acham, teóricos, a respeito do sucesso. Escritores e técnicos emitem opiniões e ensinam métodos de se chegar a ele. Em tudo o que já li a respeito estão relacionadas várias virtudes como necessárias para se chegar a tanto. Não creio ser necessária enumerá-las aqui agora [...] pois, tenho certeza, todos os leitores conhecem, de cor e salteado, todas elas, e muitos não tem visto o sucesso lhes suceder. Será que todas aquelas virtudes enumeradas pelo ‘bem sucedido’ doutor, em seu discurso no clube, não foram as que levaram o referido ao seu grande sucesso?! Nesse caso, o doutor estaria enganando os companheiros ouvintes; pois, se são elas realmente as responsáveis, por que não fazem efeito a nós outros que o ouvimos e aplicamos as mesmas virtudes há tanto tempo?! Ante tal interrogativa vem logo a lembrança de uns velhos dizeres populares, como este: se trabalho enriquecesse, burro de carroça era milionário. Claro que a dedicação ao trabalho é a primeira virtude para o sucesso, seja lá em que for, e, claro também, que muitas outras virtudes são necessárias além dessa. Mas, quantas pessoas nós conhecemos com aquelas virtudes enumeradas nas ‘conferências’ dos bem sucedidos e não foram bem sucedidas! Como, nos últimos tempos, tenho lido, de dentro e de fora do país, uma porção de autores a evocarem estes e mais aqueles fatores importantes para o sucesso, resolvi dar a minha opinião, que não desbanca o que os outros disseram, mas complementa o já dito, acrescentando uma coisinha que, penso, muitos esqueceram. Não me refiro a sorte, a casualidade, as circunstâncias, que essas a maioria lembrou, embora sem lhes dar a devida posição. Alguns se referem às circunstâncias, como acontecimentos que aparecem e são, oportunamente – vejam a oportunidade agarrada, mais uma virtude dos candidatos ao sucesso – agarrados pelo duto, inteligente, dinâmico e prevenido ‘bem sucedido’ na hora H! Outros dão uma mãozinha à sorte na sua exposição ao declarar, lá para o final, sem muito entusiasmo: a sorte também ajuda. Nada disso, a sorte ajuda demais e as vezes faz tudo. Mas, não me refiro a sorte, nem às oportunidades, que essas vêm de fora para a gente, mas a duas virtudes que deverão possuir as pessoas, dentro de si: conformidade e resolução. (SANT’ANA, 1980, p. 111).

**Sobre o desempenho das atividades:** deveria estar sempre marcado pelo amor ao que se faz.

O essencial, nesse como em qualquer trabalho, é ter amor ao que faz. Se se gosta da função que se exerce, há satisfação no trabalho. Assim, é maior a dedicação e o proveito é duplo: há lucro material e há gozo espiritual. Mesmo nas crises, quem ama o seu trabalho não desiste: enfrenta e atravessa. Quem, porém, não gosta do que faz, desista enquanto é cedo, que a vida é uma só. Por quê sacrificá-la? Procure ver a sua verdadeira inclinação e enverede por ela e viva a vida, com alegria, mesmo que seja mais trabalhosa, que aí o trabalho é gozo. (SANT'ANA, 1986, p. 46 e 47).

**Sobre ensinar por meio do exemplo:** a melhor forma de transmitir o que se deseja estaria no exemplo prático a ser seguido.

Dizem que as palavras podem convencer, mas os exemplos arrastam. Nada adianta trancar telefones. Adianta sim, darmos o exemplo só usando o aparelho para assuntos de importância ou necessidade, mesmo que seja assunto particular. Até a dedicação dos proprietários aos negócios há de ser demonstrada não só por palavras ou atos, mas também comprovada por fatos. Isto é, quem é dono de um negócio deve deixar compreendido aos seus auxiliares a importância que tem o seu negócio para si mesmo. Deve demonstrar que vive dele, precisa dele e está preso a ele.

Existem patrões que fazem questão de declarar que aquele negócio e só um passatempo, que ele não precisa daquilo e que tem melhores rendas em outra coisa. Com isso julgam mostrar-se superiores, esperando que seus empregados trabalhem porque precisam do emprego. Ledo engano. Ao contrário, a reação destes será desinteressar-se na mesma proporção em que o patrão arrota outras riquezas. (SANT'ANA, 1986, p. 28 e 29).

**Sobre a efetividade no uso dos recursos:** seria preciso estar sempre atento às análises e comparações entre o custo e o benefício das decisões, conhecimento este possivelmente muito influenciado pelo aprendizado com os pais.

‘Por que abandonar, à primeira vista, alguém ou algum conselho, só pelo fato de divergirem do nosso próprio modo de pensar? Eis aí uma lição proveitosa deixada por papai que sempre dizia [...]:

- Meu filho, uma coisa não é boa só pelo fato de custar caro, nem é ruim por ser barata.

Os métodos usados na firma Sant' Ana S.A são aqueles julgados mais acertados, mais produtivos, embora muitos deles menos dispendiosos do que os usuais em outras firmas. As vezes somas obrigados a dispendir mais do que gostaríamos, mas também isso não importa. Importa e a eficiência, a produtividade, a melhoria do serviço.

- Ah! mas todo mundo faz assim ...

Não importa como os outros façam, importa que façamos certo, embora diferentemente dos outros’. (SANT'ANA, 1986, p. 28 e 29).

**Sobre a importância da logística:** no varejo farmacêutico, saber distribuir e disponibilizar os medicamentos nos pontos de venda seria atividade singular e uma das razões do sucesso de sua rede de farmácias.

A vendagem é diretamente proporcional a uma boa distribuição. É uma afirmativa que se pode fazer, considerando-se os outros fatores que contribuem para a vendagem como funcionando normal e corretamente. Assim, havendo estoque suficiente, mercadoria variada, bons pontos para exposição desta, pessoal habilitado para servir a clientela que vem adquirir o produto e – isso também é essencial – havendo um número de clientes suficiente para fazer movimentar o estoque. Claro, que mesmo havendo todos aqueles fatores e não havendo clientes, não adiantou a madrugada. Imagine-se, para exagerar a comparação, instalar-se uma série de lojas em pleno deserto, longe de qualquer habitação! Uma boa concentração de clientes é fator importante para haver boa movimentação de vendas, se há mercadoria suficiente, variada, bem apresentada e bem servida. Então, a firma que é proprietária de várias lojas, há de cuidar de fazer uma boa distribuição. Quando digo boa não se interprete que seja excessiva. Não. Embora não deva ser insuficiente, não deve ser excessiva. Aliás, há de haver um entrosamento perfeito entre os vários departamentos de qualquer firma. (SANT'ANA, 1986, p. 41 e 42).

A certa altura, vendo a distribuição de medicamentos pelos escaninhos das várias filiais da firma [...] ele ficou a olhar as mocas com os carrinhos acima e abaixo, alguns dos carrinhos com uma grande variedade de produtos, outros cheios de um só produto. Notou certamente que alguns carrinhos paravam de escaninho em escaninho deixando uma pequena porção da carga; já outros deixavam toda a sua carga num só escaninho. Uns derramavam sua carga sem que o condutor consultasse qualquer nota. Já outros condutores conduziam papéis que consultavam antes de passar a parcela de mercadoria para cada escaninho. Isso para mim sendo coisa usual, normal, corriqueira, nos depósitos de Sant'Ana S.A., não me veio a lembrança a dar-lhe explicação.

– Não estou entendendo bem a sua distribuição ... – declarou.

– Bem, isso e segredo! – disse-lhe, na ideia de pilheriar.

Ora, o homem e mineiro e mineiro do sul; de modo que ele retrucou me dizendo que eu tinha lhe dito que a firma não tinha segredos. Realmente

não tem e eu estava na obrigação de esclarecer o que faltava. O diabo é que eu não saberia explicar o que faltava esclarecer desde quando o nosso modo de distribuir difere totalmente de todos os outros já conhecidos. Sei que difere por informação de outros, pois eu mesmo não conheço os métodos usados pelas outras firmas. Assim não poderia saber o que faltava explicar.

[...] Pois, quase assim acontece quando dialogo com outras pessoas do comercio farmacêutico, dado que não lhes sei transmitir o que habitualmente fazemos e também não entendo as suas explicações. Mas vão aqui algumas explicações sobre a nossa distribuição – tão discutida por gregos e troianos – que, como se verá, não tem nenhum segredo. Primeiramente, como já disse, ela e, num ponto, igual a de qualquer firma, isto e, dependente da necessidade de cada filial. Essa necessidade e proclamada pelo pedido remetido pelo gerente ou encarregado da filial. Mas há um segundo ponto existente, isto e, um segundo motivo, uma segunda causa para distribuir e que eu denominaria de causa das proporções. Essa distribuição proporcional antecipa, na maioria das vezes, aquela par requisição do encarregado. Ha uma terceira distribuição produzida pelo que eu chamaria de ver para lembrar.

Além dessas, há as distribuições par aumento eventual, por aumento zonal, além da redistribuição e da interligação. Pelos nomes o leitor está a deduzir mais ou menos como e porque se processam. Como, porém, só um livro inteiro para descreve-las, possa, não só eu como qualquer dos diretores da firma, esclarecer melhor aos que nos inquirirem.

– Entretanto, na distribuição, como em qualquer outra atividade dentro de uma firma comercial, vale mais o espírito que a anima do que a execução do ato monótona e burocraticamente.

Nessa como em qualquer outra função, é necessário que o executor esteja atento, dedicado. É necessário par alma e empenho, mais importantes que a execução mecânica do trabalho. Dizem existem firmas que traçam – algumas através de computadores – a conduta a seguir por cada funcionário. Estes se tornam verdadeiros autômatos a cumprirem aquilo que está ali determinado no papel impressa que lhe chega as mãos. Será que assim é o certo? Não, não é. (SANT'ANA, 1986, p. 34).

Fiquei satisfeito então com a declaração do rapaz de que não estava entendendo a distribuição de mercadoria dentro da nossa firma. Realmente, hoje percebo, é um método completamente diferente de

todos os conhecidos e, como já disse, tendo nascido dentro da nossa firma, vem sendo modificado e aperfeiçoado pelos nossos próprios funcionários, tornando-se assim cada vez mais distante dos métodos normalmente usados ou tradicionais. Então, aquele gabaritado, inteligente e viajado visitante, não tendo entendido, me fez ficar satisfeito. Com isso fiquei descansado: dificilmente alguém poderá compreendê-lo e imitá-lo com facilidade.

É um dos fatores de sucesso da firma e como é desconhecido e até não compreendido por pessoas de grande experiência no assunto, concluo, então, que o nosso método de distribuição, uma das colunas mestras do nosso progresso, traz vantagem para nós, pela sua inacessibilidade a algum concorrente que, por acaso, venha a desejar usá-lo.

#### Referências

SANT'ANA, José Lemos de. Bambanga: memórias. 2 ed. Edição do autor, 1979a.

SANT'ANA, José Lemos de. Outros Bambangas: 2º Livro de Memórias. Edição do autor, 1979b.

SANT'ANA, José Lemos de. Mais Bambangas: 3º Livro de Memórias. Edição do autor,

SANT'ANA, José Lemos de. Ainda Bambangas, 4º Livro de Memórias. Edição do autor, 1980.

SANT'ANA, José Lemos de. Novos Bambangas, 5º Livro de Memórias. Edição do autor, 1982.

SANT'ANA, José Lemos de. Ideias Bambangas: 8º Livro de Memórias. Edição do autor, 1986.

SANT'ANA, José Lemos de. Lembranças Bambangas: 10º Livro de Memórias. Edição do autor, 1994.

#### Referência

HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; VALIM, Patrícia; BRUNI, Adriano Leal; TELLECHEA, Justina; BARBOSA, André Gustavo de Araújo. **Gestões empresariais inspiradoras: a trajetória de grandes empreendedores baianos e seus papéis transformadores na atividade empresarial**. 1. ed. Salvador, BA: Ed. dos Autores, 2022.

#### Outras referências

FONTES, F. Mamede Paes Mendonça: poder e paixão. Aracaju: Unit, 1996.

LEANDRO, Hélio Wilson Santos. “De varejo eles entendem”: grupos familiares e redes de supermercados. 2014. 121 f. Dissertação (Pós-Graduação em Sociologia) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2014.

DOS SANTOS, Valeriano Félix. Mamede Paes Mendonça. Editora: Paes Mendonça

CAVALCANTI, Herodes Beserra. Reestruturação comercial e precarização do trabalho: as grandes redes de supermercados na cidade de São Paulo. 2018. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/T.8.2019.tde-10042019-103910. Acesso em: 2021-05-03.

JORNAL do Brasil. Sucessão no comando do Paes Mendonça. 23 out. 1995. p. 14.

Livro em que o uso do caso é sugerido

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

### Problematizações possíveis

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

[JOSE\_SANTANA\_FIN\_DRF] AULAS DE INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS: Demonstração de Resultado Formal. No livro sugerido, leia o capítulo que discute o resultado formal e responda:

[1] O que marcou a história empreendedora do biografado?

[2] Qual o foco do seu negócio?

[3] De que forma o seu foco estava manifestado nas suas lojas?

[4] De que forma o seu foco estava manifestado na demonstração do resultado das suas operações?