

ASSOCIATIVISMO

O Brasil é mais forte caminhando unido!



FEBRAFAR

Federação Brasileira das Redes Associativas de Fármacos

ASSOCIATIVISMO

O BRASIL É MAIS FORTE CAMINHANDO UNIDO

BB EDITORA



São Paulo | 2013



Laboratório
Catarinense S.A.

DIAMANTE
◎

G GERMED
genéricos

Você pode confiar.

Medley.
UMA EMPRESA SANOFI

neo
química
GENÉRICOS


PROFARMA
MOVIMENTOS POR MAIS PRONTOS PARA MAIS

SANOFI 

OURO
○



PRATA
○





PREFÁCIO



ação do Associativismo é a incrível capacidade que o modelo possui de trazer para o empresário uma força empreendedora, que muitas vezes não era percebida antes de sua integração ao movimento.

Minha incursão no modelo associativista se deu à frente da rede piracicabana FARMAVIP. Ao fazer uma visita junto a um irmão e quatro amigos à rio-pretense MULTIDROGAS, a primeira rede associativista de farmácias do país, fundada em 1994, me interessei por aprofundar o modelo. Como morávamos e conhecíamos alguns empresários de São José do Rio Preto que haviam aderido ao movimento, entre eles o então presidente da Rede MULTIDROGAS, Sr. Evandro Rodrigues da Silva, ícone do Associativismo Farmacêutico no Brasil -, decidi levá-lo a Piracicaba, cidade onde mantinha um estabelecimento no ramo varejista.

Obviamente, o início foi árduo, permeado por uma série de desconfianças e inúmeros desafios; mas as vitórias compensaram. Apesar das dificuldades, conseguimos encarar o concorrente como um aliado, conquistamos a confiança dos fornecedores e da população, e nossos empreendimentos prosperaram. O sonho tornou-se realidade. Contudo, dos 43 empresários que criaram a rede FARMAVIP, mantém-se no movimento apenas seis sócios fundadores – grande parte dos precursores afastou-se do Associativismo provavelmente pelo fato do Associativismo em si ser muito mais que uma opção empresarial ou exigir de seus integrantes muito mais que a vontade de empreender. Sem dúvida, ter espírito associativista é uma característica inata que é a mola propulsora para o sucesso neste modelo de gestão.

Poderíamos ainda discorrer nesta obra sobre as diversas experiências

Idealizado em setembro de 2012, o projeto de criação deste livro dedicado ao associativismo se concretiza como uma oportunidade – principalmente para empresários independentes – que, para se adaptar às transformações e prosperar em seu mercado, recorrem a alternativas de gestão que lhes propiciem superar desafios por meio da geração de benefícios para si e em prol do grupo ao qual estão inseridos.

A obra inclui, de forma sintetizada, as principais vertentes que envolvem e, de certa forma, comprovam a eficiência deste modelo de negócio, nos mais diversos setores da economia. Afinal, seria necessária uma publicação em fascículos para reunir as boas práticas adotadas pelos empreendedores cujos resultados lhes proporcionaram ganhos gerenciais, operacionais, comerciais e até mesmo culturais.

Das inúmeras experiências que, pessoalmente, vivenciei ao longo das duas décadas que milito no movimento associativista – período em que pude compartilhar o aprendizado obtido no varejo farmacêutico com empresários dos mais variados setores varejistas e industriais –, cabe uma grande constatação: pode mudar a atividade empresarial, mas as práticas associativistas têm, sobre todos, o mesmo poder de revigoramento. Tal realização se dá, pois a primeira – e principal –

que presenciei no comando da FAESP e da FEBRAFAR. Logo que presidi a federação paulista, em sucessão ao Sr. Evandro Rodrigues da Silva, surgiu o desafio de criar uma entidade para representar todas as redes associativistas de farmácias brasileiras, ação esta liderada por dirigentes de 16 associações de diversas regiões do país.

Descrever o Associativismo a partir da minha visão como Presidente da Rede FARMAVIP ou da FAESP e FEBRAFAR seria gratificante, mas muito aquém do poder transformador que o movimento pode trazer à vida das pessoas. Devido a isso, é mais adequado discorrer sobre a necessidade de fundar ambas as federações, suas principais atribuições e contribuições para o varejo farmacêutico como entidades de fomento de negócios, incentivadoras do empreendedorismo e facilitadoras do intercâmbio entre os players do setor, conforme é possível acompanhar nos capítulos 3 e 4. Assim como serão notórios, no decorrer do livro, os êxitos financeiros de todo o processo.

Ainda assim, gostaria de expor algumas experiências a partir da minha evolução como pessoa, já que o Associativismo me transformou como pessoa, em diversas esferas. Certamente, seria improvável que eu tivesse a visibilidade que o movimento me proporcionou enquanto empresário; jamais teria, além da ampla e valorosa rede de relacionamentos junto a grandes líderes do mercado e de órgãos governamentais, o privilégio de desfrutar a amizade de grande parte das pessoas que estão ao meu redor, fruto da minha perseverança dentro do movimento.

Destacá-las ou relacioná-las é uma tarefa impossível, até porque

são milhares de pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a expansão e o desenvolvimento do Associativismo em âmbito nacional. Porém, tenho obrigação moral de reverenciar todos os empresários que foram ou são diretores das redes associadas e da FEBRAFAR, todos os profissionais que atuam na Federação, sobretudo o Márcio H. Okazaki (TI), Emerson Escobar (Comunicação) e Andrea Nemec (Secretaria) que estão conosco desde o primeiro dia de funcionamento da entidade. Aproveito para fazer um especial agradecimento ao José Abud Neto, que desde o princípio contribuiu para a consolidação do movimento associativista e vem edificando a cada ano a FEBRAFAR, com sua inigualável hombridez e reconhecido profissionalismo.

Jamais posso deixar de mencionar a vital importância do empresário Evandro Rodrigues da Silva e da executiva Sônia Rissi, que colaboraram substancialmente para o surgimento do Associativismo no setor farmacêutico; o empresário Paulo Heitor L. Bruno, que com seu espírito empreendedor e amizade possui uma contribuição expressiva para a divulgação do Associativismo – através das feiras de negócios e das parcerias estabelecidas com nossa entidade; e, por fim, estendo a gratidão ao meu amigo Juliano Vinhal, atual presidente da ABRADILAN (Gestão 2010/2012) e o líder que intermediou o processo junto ao Sr. Baroni Neto (BB Editora) para a realização desta obra que, pelas mãos de uma brilhante equipe de jornalistas [redatores Andréa Mota e Rafael Silvestre, sob coordenação de Emerson Escobar] possibilita a todos os leitores compreender os ganhos do Associativismo para os mais variados setores empresariais e seus benefícios para a economia e para o próprio país.

Edison Tamascia
Presidente da FEBRAFAR

SUMÁRIO



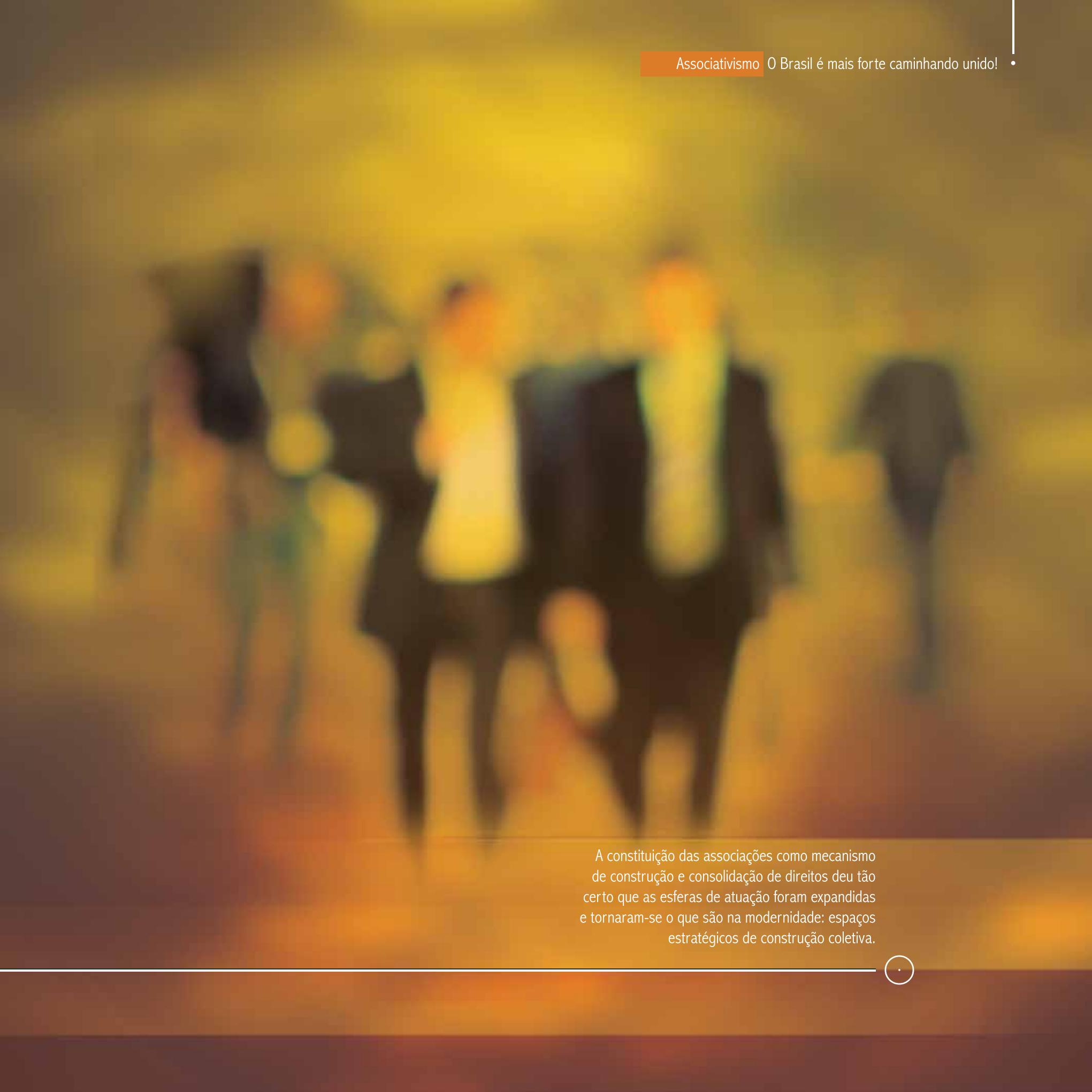
HISTÓRIA DO ASSOCIATIVISMO	08
O ASSOCIATIVISMO EM SETORES VITAIS DA ECONOMIA	18
O ASSOCIATIVISMO NO SETOR FARMACÊUTICO	28
A FEBRAFAR	38
A CRIAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO	64
O FUTURO DO ASSOCIATIVISMO	72
CONCLUSÃO	78
FICHA TÉCNICA	82

HISTÓRIA DO ASSOCIATIVISMO



Capítulo 01





A constituição das associações como mecanismo de construção e consolidação de direitos deu tão certo que as esferas de atuação foram expandidas e tornaram-se o que são na modernidade: espaços estratégicos de construção coletiva.



INTRODUÇÃO



Segundo Hannah Arendt, pensadora alemã, um dos pilares da condição humana é a ação. Toda a história existente, registrada ou não, pauta e classifica os acontecimentos a partir da práxis humana. É por meio desse “fazer” que a humanidade grava suas realizações na cultura e, por conseguinte, na memória que é perpetuada.

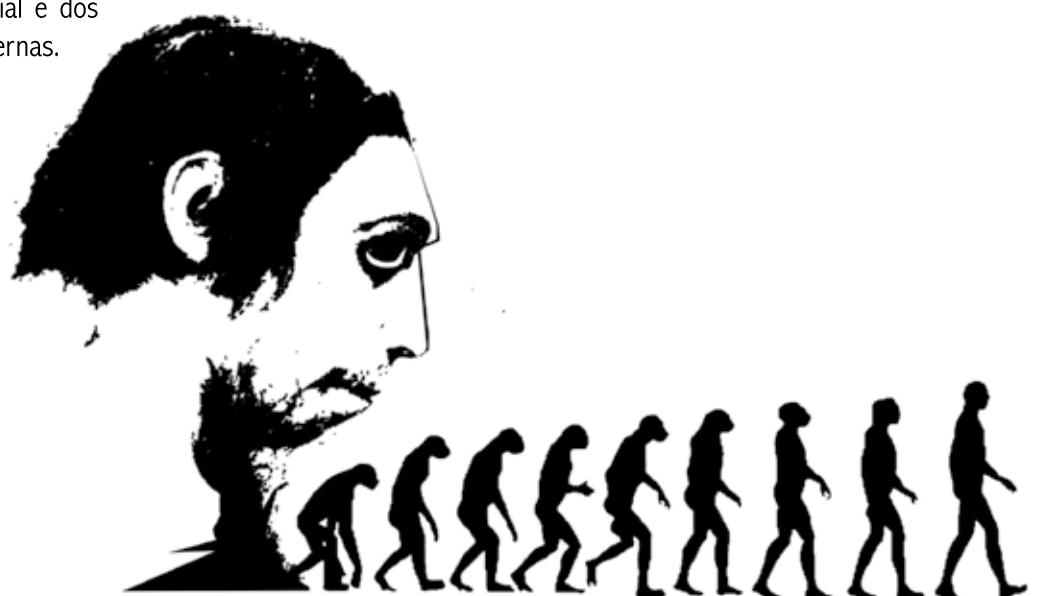
Não há de fato uma data para o seu início e se formos basear os argumentos nesta atemporalidade, muitos chegarão às portas do que o filósofo grego Aristóteles, em seu livro *Política*, falou sobre a natureza social do homem. Intrínsecas ao ser humano, as associações seriam, à luz dessa análise, um impulso natural e teriam a mesma idade do aparecimento do homem no mundo.

Em consonância com o desenvolvimento humano e sua ação social, as associações se transformaram e perpetuaram suas bases nos diversos movimentos políticos, econômicos e sociais existentes.

Ao longo da história, diversas formas de agir foram conformando o espaço social e vinculando ao homem sua dimensão política. Em primeira instância, o hominídeo das diferentes eras – anterior ao surgimento da escrita – agrupava seu bando em busca de sobrevivência. A partir da condução de um trabalho conjunto, o homem desenvolveu uma identidade coletiva.

Os rigorosos climas e a insuficiência de alimentos faziam pequenos grupos migrarem constantemente. Ao sanar tais dificuldades, com o desenvolvimento da técnica, o manuseio do solo e o armazenamento de alimentos, o homem passou a fincar morada e, como consequência, registrar o cenário propício às livres associações.

Do nomadismo ao sedentarismo, o homem construiu bases associativas determinantes. A partir daí, e da própria complexidade na construção das comunidades, exemplos de associativismo puderam ser observados: na Grécia, com a constituição do núcleo familiar e a criação das cidades-estados (Pólis); em Roma, com as primeiras agremiações com personalidade jurídica, os chamados *collegia*; as *guildas* da Idade Média; e, a partir da revolução industrial e dos séculos subsequentes, a diversidade das associações modernas.



Sedentarismo

Essencialmente associativista, a trasladação do nômade à condição de estabelecida morada se deve, sobretudo, à segurança e descoberta da potencialidade dos solos cultivados, da força da comunidade e de uma visão acertada de futuro.

Roma antiga

Esta época ficou marcada pela formação dos collegia, agremiação com personalidade jurídica. Funcionando como sociedades, estas organizações puderam ser encontradas no comércio, em atividades criminais ou corporações religiosas. Um traço importante nessas esferas seria a conquista e manutenção do poder.

Grécia antiga

Baseado na comunhão de interesses, o período homérico foi marcado pela formação de estruturas familiares que dividiam a mesma região demográfica e a produtividade. Estes núcleos eram chamados de Genos (sing. Gene). Três séculos mais tarde, estas estruturas sociais entraram em colapso. Este período, próximo da segunda diáspora grega, foi justificado pelo aumento populacional e a escassez de terras cultiváveis. Sem emigração ou guerras que dessem conta do contingente em ascensão, por volta do século VIII a. C. surgem as Pólis (cidades-Estados) como forma mais eficiente para organizar a sociedade grega (Ex: Atenas e Esparta).

Idade Média

Com a formação das propriedades privadas, outros traços do capitalismo primitivo foram responsáveis pelo caráter associativo construído naquela época. Notórios a partir do século XII, as corporações de ofício (ou guildas) possuíam três motivações essenciais: cultos religiosos e caridades encerradas em confrarias, a garantia do monopólio comercial e dissidência, e organismos criados pela plebe artesã - que buscava com a associação combater o patriciado mercador. Muitas formações profissionais surgiram nessa época e, junto a elas, a desigualdade fez florescer entidades maiores e menores, precursoras das associações sindicais e patronais dos séculos posteriores.

O pressuposto fundamental da prática associativa é a liberdade. Com uma trajetória que remonta os primeiros momentos da história humana, o ato de se associar atravessou épocas e adaptou-se à demanda vigente. É possível encontrar relatos associativos em um dos escritos mais importantes da história das mentalidades, a Bíblia.

A história primitiva é um dos exemplos da comunhão de interesses sendo pautada, sobretudo, na sobrevivência dos primeiros homens. Proteção e caça coletiva representam ações do homem primitivo para salvaguardar sua vida e a de outros em um cenário hostil.

Revolução Industrial

Século XX

O destaque deste século foi a proliferação de associações desportivas e sociais. Além do desenvolvimento do lazer, a construção de premissas sociais incitou na sociedade a busca por representatividade. Recém saídos de um período de guerras, homens e mulheres passaram a lutar por direitos humanos e, de forma expressiva, pela defesa da diversidade.

Século XXI

Com reminiscências advindas dos diferentes momentos históricos descritos, as associações deste século progridem em diferenciação de propósitos. No Brasil, as organizações de caráter profissional são a maioria registrada. Seja de caráter pleiteante ou comercial, estes órgãos tornaram-se uma nova voz no espectro de lutas empreendidas.

Ao constituir uma convivência duradoura, a humanidade arregimentou em sua maquinaria a consecução de uma estrutura social fortalecida, com relações concretas entre os indivíduos. Um dos elementos unificadores do ser humano em sociedade foi a economia. Era por meio das diferentes relações e modos de produção que o homem buscou o outro e, juntos, erigiram um amanhã sólido e viável.

Com a gradativa formação de instâncias de poder e controles legais, a sociedade iniciou seu regimento. Ao instrumentalizar legalmente as ações associativas, a sociedade implantou formas de condução dos acordos coletivos: via formal ou não.

Por ser uma atividade inerente, própria do ser social, a comunhão de interesses sempre esteve demarcada nas diferentes épocas e culturas. Da Ásia à América Latina era possível encontrar panos de fundo para integrações: religião, ações humanitárias, economia etc. E dessas iniciativas, todas conduziam ao ato fundamental de se associar.

Com o aprimoramento e diversificação das atividades econômicas e culturais, a sociedade, agora distribuída em cidades e territórios, diferenciou seu leque de reivindicações. Em pleno século XIX, período em que a jovem indústria despontava nas principais metrópoles, classes sociais e agentes econômicos passaram a congregar

demandas em instâncias comuns.

Com um perfil essencialmente humanitário, as primeiras associações foram criadas com uma finalidade protecionista, ao salvaguardar concepções de mundo e conduta, por meio das irmandades, e na criação de centros de ajuda mútua. Mas, essas entidades iam além. A proteção também viria para socorrer épocas de pouca estiagem ou para garantir uma singela fatia de mercado.

A despeito do século XVIII e sua inclinação ao individualismo, seja por meio dos preceitos iluministas seja pela emergência de um sistema pautado na propriedade privada e no lucro, a formação social e econômica do homem levaram-no ao agrupamento de relações, uma demanda necessária a partir da consolidação de um traço determinante do mercado: a concorrência.

Do macro ao micro

A constituição das associações como mecanismo de construção e consolidação de direitos deu tão certo que as esferas de atuação foram expandidas e tornaram-se o que são na modernidade: espaços estratégicos de construção coletiva. Esta modalidade de ação começou tanto a reunir o empresariado industrial como igualmente reger a comunhão de interesses de moradores de bairros do país.

Das grandes organizações internacionais à prática diária de uma comunidade, as diferentes modalidades do associativismo (associações, sindicatos, cooperativas etc.) se fundamentaram na congruência de interesses, na doutrina da unidade. Por meio de todos os dispositivos legais implantados ao longo da história, essas organizações se distribuíram em diferentes estruturas da sociedade e, em cada uma delas, novas e inovadoras formas de desenvolvimento foram sendo criadas.

Este movimento se deveu, sobretudo, à construção recente da face democrática das nações. Ao flexibilizar o espaço público de atuação, “corpos intermediários” passaram a compor e a erguer-se diante da ordem do dia. Uma nova personalidade societária estava surgindo.

Ela nasceu em lugares cada vez mais descentrais. Quando um cano danificado congestionava o fornecimento de água às casas de uma região ou um grupo de moradores inicia um processo de preservação do seu espaço de convívio, a figura das associações desporta como mecanismo legítimo de reivindicação. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), até 2010 mais de 13 mil entidades sem fins lucrativos, entre associações de moradores e de condomínios, foram criadas no Brasil.

De natureza sociopolítica, associações crescem em número e complexidade. Devido à demanda social insurgente, entidades encarregadas de proporcionar a preservação dos direitos humanos tornaram-se símbolo do agir no mundo, da luta em prol de todos. Tal condição pode ser defendida, em termos qualitativos, pelo acréscimo de vozes que hoje abrem espaços de discussão, antes limitados.

Após a Conferência de Estocolmo, em 1972, o mundo acordou para a colateralidade do “desenvolvimento a qualquer custo”. Além das organizações mundiais combinadas, cada região do país possui hoje uma entidade responsável por sensibilizar a comunidade de que o meio ambiente está em risco e a prática sustentável precisa ser desenvolvida. Ao todo, em 2010, o IBGE identificou mais de duas mil associações voltadas ao meio ambiente e à proteção animal.

As associações se proliferaram de forma espontânea e remontam as primeiras associações, quando grupos de comerciantes reuniram-se com o propósito de mudar a condição mercadológica vigente ou apenas a ferventar suas receitas, mês a mês.

Um dos setores pioneiros na prática associativa no país é a agricultura. Própria da história econômica brasileira, a alta oferta de associações e cooperativas no setor agrícola se desenvolveu na medida em que outros segmentos tornavam-se protagonistas, relações econômicas substitutivas eram criadas e a emergência por maquinário atualizado era uma necessidade. Esses e outros fatores fizeram com que, gradativamente, o setor agrícola reivindicasse lugar na esfera econômica. Até 2010, seriam 22.930 associações de produtores rurais de um universo de 44.939 partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais.

Na macroeconomia mundial, o associativismo pode ser exemplificado por organizações mutualistas que se unem, sobretudo, para assegurar a integridade econômica de cada membro envolvido. Um bom exemplo dessa parceria é a criação dos blocos econômicos. Com a globalização afinando discursos e distâncias, a União Europeia (UE) inaugura o diferenciado dispositivo econômico e, em 1957, no Tratado de Roma, transformou seu mercado e desenvolveu políticas aduaneiras de proteção. Ela seria a primeira.

Anos mais tarde um novo bloco surgia: o Mercado Comum do Sul (Mercosul), que reunia países latino-americanos. Era visível que a receita funcionara e junto com ela viria uma expressiva mudança na cena econômica mundial. Assim, nos anos de 1990, os Estados Unidos, Canadá e México resolvem unificar forças, por meio do Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), com o propósito de aproveitar as benesses deste que, de associação de economias mundiais, passou a ser considerado um mecanismo de estratégia mercadológica.

Fundado na instância econômica, o associativismo tornou-se a semente que carregou, ao longo dos anos, o anseio pelo coletivo, dentro da esfera capitalista de produção. Como um sopro de humanidade, a doutrina associativa contrastou com o *laissez faire*, *laissez aller*, *laissez passer* — expressão símbolo do liberalismo econômico até o início do século XX, que significa ‘deixai fazer, deixai ir, deixai passar’ —, redefiniu os processos democráticos vigentes e desafiou a matemática básica do capitalismo de mercado, expandindo conceitos e posturas.

A grande diferença desse organismo ideológico no seio da sociedade capitalista é sua lista de princípios. Sistematizadas a partir de 1937, as regras de funcionamento e gestão dessas entidades se dariam pela experiência dos Probus de Rochdale, na Inglaterra, quase um século antes.

Denominado Princípios do Cooperativismo, o compilado seria, na verdade, o guia de condução das demandas associativas em geral. Tais processos definiam os seguintes itens: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica dos associados, autonomia e independência, educação e formação, intercooperação e preocupação com a comunidade (responsabilidade social).

Em contraste com a dinâmica associativa monopolista do século XX, que carregava o mercado na mão de poucos, o associativismo regeu-se com a finalidade de lutar por espaço a quem não fazia parte das vantagens e decisões. A proliferação desta dinâmica de

mercado foi vital para que, do final do século XX ao início do séc. XXI, algo promissor surgisse por entre as trincheiras mercadológicas: a oportunidade.

Imprescindível em todos os “gomas” sociais, a figura da associação perpetua na economia e no comportamento social um germe de esperança. A sua realização trouxe ao cenário econômico uma variabilidade necessária, uma condição justa de competição e, transformando-se em uma terceira voz no espectro das relações econômicas, ensejou o signo da responsabilidade social, vista de perto como necessidade e personificado nos anseios associativos.



Pintura a óleo

A presentando os membros da Sociedade dos Probonos de Rochdale, de 1844.

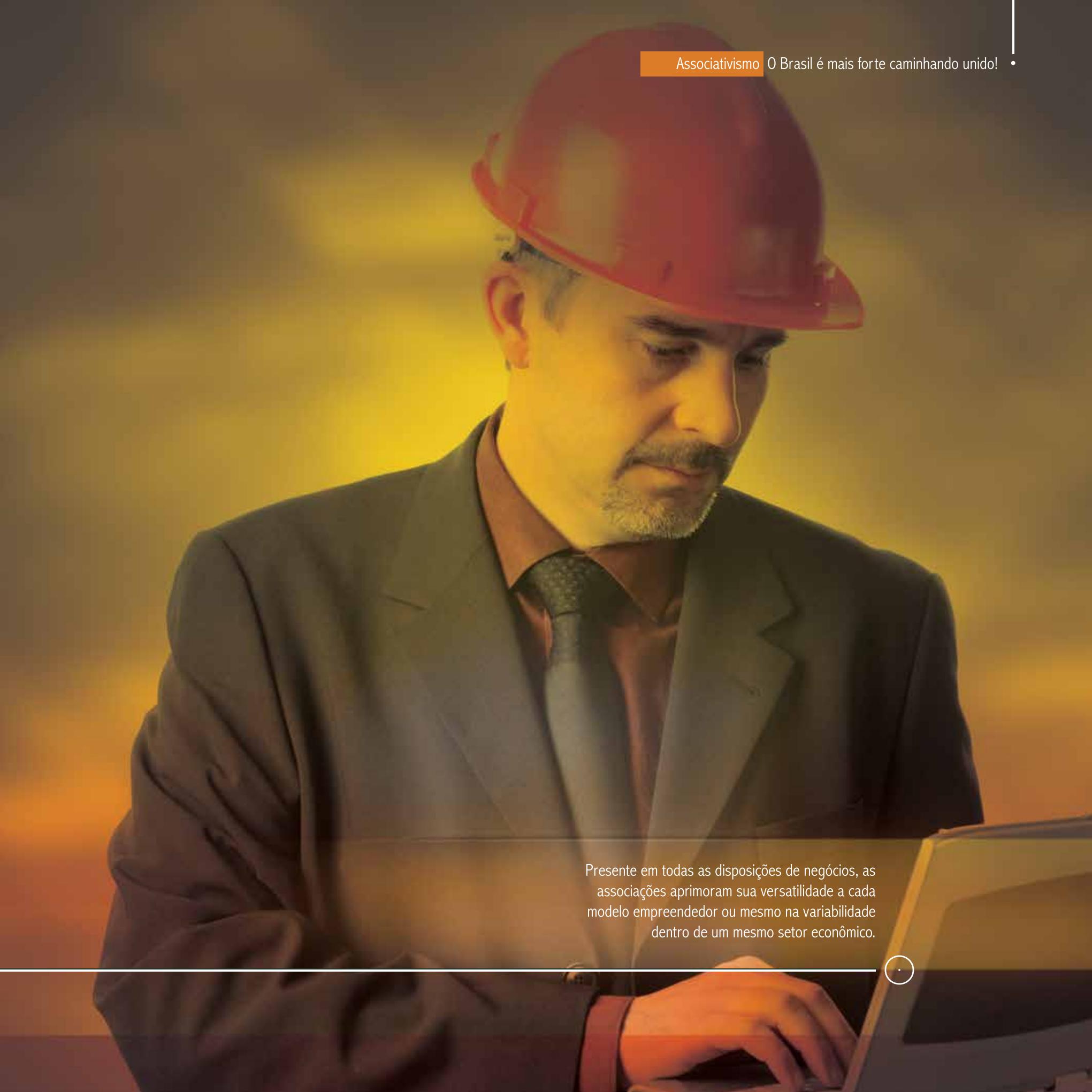


O ASSOCIATIVISMO EM SETORES VITAIS DA ECONOMIA



Capítulo 02





Presente em todas as disposições de negócios, as associações aprimoraram sua versatilidade a cada modelo empreendedor ou mesmo na variabilidade dentro de um mesmo setor econômico.





Ao longo dos anos, a própria prática econômica global levaria ao inevitável caminho do associativismo. Quando o liberalismo bateu à porta, trouxe com ele a instabilidade das células econômicas menos favorecidas. Era preciso “fazer” e “falar” com maior intensidade. A própria história do capitalismo ensejou esta condição.

De um mercado primário, as relações capitalistas foram absorvendo contornos que se confundiam com o caráter privado deste sistema. O processo de acumulação de capital criou uma necessidade de aliar forças, seja entre os maiores ou menores investidores. Ao somar capital, grandes empresários tornar-se-iam os donos. Em outras palavras, as mãos responsáveis por lançar os dados da sorte corporativa. Tal ação gerou passivos insuperáveis ao empreendimento independente.

Na cena econômica, o associativismo foi, inevitavelmente, a insurgência silenciosa e que, ao longo dos anos, transformou a própria engrenagem capitalista. Combatendo a centralização das fatias de mercado, as associações empresariais alinharam a classe que se encontrava à margem e foram, aos poucos, criando cenários justos.

Era preciso se diferenciar. Assim, a prática associativa pautou suas ações na representatividade, no empreendedorismo e acompanhou

as inovações e necessidades do mercado em épocas distintas e panoramas mais exigentes.

Representatividade

Desde o surgimento, as associações cultivaram em sua prática diária o propósito de mediação. Era por meio delas que os participantes construíam diálogos interna e externamente. Ao passo dos anos, o capital de destaque nas trincheiras do mercado não se restringiu apenas ao poder econômico, mas à postura social e aos empreendimentos políticos de alinhamento e parcerias.

Na verdade, representar era uma necessidade: um princípio associativo. Sob este signo, as associações aproximavam-se dos dispositivos mercadológicos vigentes. A princípio, as relações se propunham a desenvolver o campo econômico propriamente dito. Com a experiência de Rochdale, as associações realizavam o estreitamento das relações comerciais, com a abertura de vínculos e mercados.

Da mesma forma, a primeira cooperativa de consumo registrada na história do Brasil tinha dois objetivos primordiais: incentivo ao consumo e possibilidade de crédito. A Sociedade Cooperativa Econômica de Funcionários Públicos de Ouro Preto (1889), em Minas Gerais, era uma congregação de socorro aos associados. Além de propiciar a venda de gêneros da construção civil, a entidade se ocupava em administrar um caixa de auxílio que protegia os comerciantes em caso de transações deficitárias.

Ao longo das décadas e governantes, as associações empresariais expandiam seu espaço. A década de 1960 é considerada o período da proliferação mais efervescente desse tipo de associação e, também, de maior influência junto ao Estado. Enquanto a governança de Getúlio Vargas instigou a construção de associações que comporiam seu “estado corporativo”, a Ditadura Militar transformou as associações em aliados com influência reconhecida.

Este fato, assim como outros acerca da construção associativa no meio empresarial, suscitou o fortalecimento de uma nova instância de participação política, econômica e social. Ao tornar-se defensora em um cenário de decisões comerciais, as associações existentes modificaram, sobremaneira, a dinâmica do mercado.

Ainda neste decênio, o desenvolvimento gestor fez-se presente ao

excursionar pelo conceito de inteligência organizacional. Pautada no reconhecimento básico da inteligência nas ações humanas, a prática dentro das organizações transformou-se em recursos e, destes, em lucratividade. Com a regulamentação da profissão do administrador ou gestor de empresas, em 1965, novos processos gerenciais foram sendo construídos na prática. A partir daí, as empresas passaram a construir possibilidades.

O empresariado individual cresceu e micro e pequenas empresas tornaram-se fatias importantes dentro do mercado – 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Além de trazer frescor ao mercado, por meio da capilaridade e absorção de mão de obra, o novo empresariado encarou a concorrência com inovação e criatividade.

O reflexo desse crescimento pode ser visualizado nos mais de 600 mil novos negócios. Um dos movimentos inovadores dentro da realidade empresarial foi a adoção do modelo de franquias. Atualmente, o sistema franchising apresenta números promissores. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), há perspectivas de aumento no faturamento em 2013 de 15%, um total de 2,4 mil marcas de franquias criadas e a participação no Produto Interno Bruto (PIB) de 4%.

Pautado na descentralização dos negócios, o modelo de franquias

difere de um modelo de gestão tradicional ao licenciar o direito de marca, infraestrutura etc. O primeiro sistema franchising surgiu no Brasil em 1950. Partindo da mesma proposta, o licenciamento de marcas oferece ao empresariado a possibilidade de explorar imagem e marca, por meio de produtos ou correlatos. Mas, diferentemente do sistema de franquias, não transfere tecnologia.

Apesar de serem movidos por perfis diferenciados, o propósito é o mesmo: o fortalecimento de mercado. Perante a concorrência, as motivações e dificuldades se assemelham e, por conta disso, a busca pela proposta associativista se fez igualmente necessária. Ao lado das associações, estes diferentes modelos de gestão renovam cotidianamente o mercado.

A importância do empreendedorismo

A prática empreendedora já existia. Quando a iniciativa de alguns despontou no meio econômico e criou ativos à estrutura existente, sentiu-se a necessidade de identificá-los. Assim, a França dos séculos

XVII e XVIII passou a denominar essas pessoas de empreendedores. O que havia de tão especial? A ousadia.

Em contraste com o tradicionalismo de mercado, estes deixaram sua marca ao criarem posturas diferenciadas de negócio. Ao “arriscar estrategicamente”, a nova face econômica passou a ressignificar o legado vigente e a acrescentar percepções à prática comercial.

O empreendedor foi identificado, no século XVIII, como alguém além do notório capitalista, que fornece o capital. Ele seria quem, estrategicamente, injetaria o investimento em um setor e não em outro, por meio de uma planilha de estudos e projeções. Da ideia à execução, o empreendedorismo espalhou-se por toda a cadeia de relações econômicas de forma determinada e sempre ligada ao processo inovativo.

Quando os meios de comunicação se tornaram “o próprio” espaço público – a nova Ágora grega –, há quem tenha aberto em seu ambiente organizacional uma ou outra saleta com profissionais habilitados a falar esta nova língua. Enquanto um número estarrecedor achava que o setor de comunicação não lhe traria divisas, organizações e empresas empreendedoras construiriam um entendimento que foi além.

Assim como o poder da informação tornou-se peça estratégica no jogo

mercadológico e na conquista do público, outras instâncias de gestão reorganizaram o cenário econômico e só quem trabalhava à luz do empreendedorismo era capaz de sair na frente e, muitas vezes, carregar a simbólica e sempre bem-vinda personificação do pioneirismo.

O Brasil entrou, de fato, na rota do empreendedorismo por meio das ações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Apesar dos efetivos 40 anos, completados em 2012, o órgão apresentou-se aos brasileiros em meados de 1964, com a ideia inovadora de capacitar o empresariado. Desde sua fundação, ele agiu na dianteira das reformulações gerenciais.

Atravessando governos e a própria história do país, o SEBRAE é presença em todos os estados brasileiros e, por sua contribuição, é responsável por boa parte do progresso dos empreendimentos, pelo incentivo às inovações e aliança com o modelo associativista de gestão.

Ao criar um ambiente propício ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, a entidade tornou-se confiável a quem estivesse disposto a se aventurar. Por meio de projetos, serviços e parcerias, o SEBRAE chegou às escolas e acompanhou a conscientização empreendedora, destacando o fomento das associações como forma de fortalecimento da cadeia econômica.

Distribuídas por todo país, essas iniciativas tomam forma e força, sobretudo pelo alto número de empresas associadas existentes. Juntas, elas produzem mais que divisas econômicas; fortalecem a identidade de cada setor.

Diversidade

Presente em todas as disposições de negócios, as associações aprimoram sua versatilidade a cada modelo empreendedor ou mesmo na variabilidade dentro de um mesmo setor econômico. Se você tem um negócio próprio, pode contar que um grupo de empresários do seu setor já se reuniu (ou está se reunindo), oficializou representatividade e, hoje, luta por cenários abrangentes e propostas de inovação.

Assim, a importância do associativismo se consolida no campo e,

após fincar seu legado, migra para o ambiente urbano em busca de novos desafios. As associações estão em todo lugar.

Mesmo quando o endividamento assolava agricultores em Goiás, ou no Nordeste mais recentemente, eram poucos os que não se reuniam em associações de compra com o propósito de injetar ânimo aos seus empreendimentos. Juntos, eles discutiam as dificuldades coletivas e produziam um passo a passo de esperança em ações conjuntas.

E não é apenas o agronegócio que usufrui das vantagens associativas. Em uma dinâmica formal ou informal, as associações adentram as fábricas e instigam nacionalidade à cadeia de produção, em detrimento do levante de importações existentes — seja no ramo supermercadista, farmacêutico, da construção civil, saúde, panificação, hotelaria, papelaria, de postos de combustíveis, óticas, açougue, pizzarias, bares e restaurantes, academias e clubes, entre diversos outros. Seu papel mediador também se insere no âmbito educacional, com forte sonoridade nas políticas de acesso à educação.

Existem as associações promotoras do direito das minorias, as associações de bairro, que exigem mudanças ou preservação e, em sua maioria, associações profissionais e econômicas que, do menor ao maior grau, corroboram para o crescimento do país. São

elas que extraem o melhor da atividade econômica em tempos de individualismo comercial.

A produtividade das associações, sobretudo em setores da economia, se deve a sua projeção, que desencadeia a percepção do setor a cerca da completude do processo. Ao suscitar o arranjo estratégico interno, as associações promovem cenários externos possíveis. É uma cadeia ininterrupta de bons resultados, com a abertura de novas oportunidades aos brasileiros e o consequente aumento da renda, com a estabilização de um círculo próspero de produção e consumo que não cessa, desenvolve-se.

Por meio de seus princípios, as associações incentivam a capacitação profissional, a eterna atualização das ferramentarias, chegando primeiro e disseminando práticas ousadas - empreendedoras. Lado a lado, associação e associados constroem cenários enquanto crescem e se diversificam. Não há perdas no processo associativo, nem para os envolvidos e muito menos para a sociedade.

DIFERENÇAS

	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Conceito	Sociedade sem fins lucrativos.	Sociedade sem fins lucrativos, com direcionamento de atuação à atividade comercial.
Função	Defesa de interesse dos associados e estímulo ao desenvolvimento técnico e profissional dos mesmos.	Consumo, produção e prestação de serviços, crédito e comercialização, além de capacitação de seus integrantes.
Legislação	Artigo 5.º, XVII a XXI, e art. 174, § 2.º. Código Civil – Lei n.º 10.406/2002 art. 51 a 63.	Lei n.º 5.764/71. Constituição (art. 5.º, XVII a XXI, e art. 174, § 2.º). Código Civil – Lei n.º 10.406/2002.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas.
Finanças	Não possui capital social e seu patrimônio é financiado por meio de taxa mensal, estipulada aos seus associados.	Possui capital social, formado por quotas-partes, além de poder receber doações, empréstimos e processos de capitalização.
Atividades	Não possui atividades comerciais, apenas quando atende aos seus objetivos sociais.	Possui atividade comercial, com candidatura a empréstimos. As cooperativas rurais, por exemplo, têm benefício de crédito rural.
Remuneração dos dirigentes	Geralmente, a associação não trabalha com remuneração, apenas reembolso dos custos advindos do desempenho dos cargos.	Pode haver remuneração mensal, que será definida em assembleia para reembolso de despesas.
Tributação	Declaração de isenção do Imposto de Renda.	Deve recolher o Imposto de Renda Pessoa Jurídica sobre operações com terceiros. Não está isento de taxas referentes às relações comerciais.
Dissolução	Definida em assembleia ou por meio de intervenção judicial. O patrimônio líquido proveniente da dissolução poderá ser destinado a entidades congêneres.	Definida em assembleia. Quando sob intervenção judicial, ocorre liquidação, não podendo ser proposta a falência.

Princípios do Cooperativismo

O legado dos artesãos de Rochdale pode ser expresso no documento que até hoje rege a atuação associativa. Sistematizado enquanto normas-padrão, os itens foram debatidos e aprovados em 1937, no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em Paris, França. Quase 30 anos depois, dois outros momentos atualizariam em definitivo os princípios com o acréscimo de dois itens. Atualmente, são sete.

Adesão Livre e Voluntária: pressupõe a liberdade de aderência de membros de forma indiscriminada.

Gestão Democrática e Livre: participação de todos os membros na tomada de decisões.

Participação Econômica dos Associados: a contribuição e gerência do capital são de responsabilidade dos associados.

Autonomia e Independência: apoios e parcerias devem ser regidos preservando a identidade autônoma das entidades, sem reversão de interesses e finalidades.

Educação e Formação: capacitação e profissionalização dos associados com a finalidade de potencializar o empreendimento individual e incentivar a cooperação.

Intercooperação: a parceria entre cooperativas é incentivada a fim de expandir a representatividade das associações.

Preocupação com a comunidade: as associações devem atuar por meio de uma gestão coletiva, preocupada com o meio ambiente e com novos cenários que beneficiam a todos.



O ASSOCIATIVISMO NO SETOR FARMACÊUTICO



Capítulo 03





Provenientes de um mercado em transformação, as redes de farmácias independentes começaram a se unir em associações a fim de criar melhores oportunidades dentro de um ambiente cada vez mais competitivo.





Pintura a óleo
Apresentando uma Botica.



O comércio de fármacos expandiu sua estrutura ao longo dos séculos. De uma engenhosa “caixa de botica”, trazida por cirurgiões-barbeiros e jesuítas ao Brasil, o setor farmacêutico galgou degraus expressivos e possui, na atualidade, uma esfera de atuação abrangente e em congruência com a cadeia de relações econômicas existentes.

Presente na história do país, a figura do boticário personalizava o próprio mercado dos primeiros anos. Até o final do século XIX, o processo de produção/venda de medicamentos ainda era realizado à luz das tradicionais boticas. Em consequência, o profissional e seu comércio eram caracterizados como essencialmente caseiros, com a constituição até de atividades culturais em seu interior.

A mudança se deu no decorrer do século XX, com o processo industrial em ascendência e a gradual confiança do consumidor na utilização dos fármacos – processo empreendido pelo aumento de pesquisas científicas sobre a funcionalidade dos medicamentos e o investimento em promoção dos mesmos junto à sociedade.

Mas não só. O cenário político mundial influenciou substancialmente o desenvolvimento deste setor no país. Durante a 2.^a Grande Guerra, a importação de produtos farmacêuticos – provenientes da Europa – cessou de forma significativa. Com um mercado basicamente importador, o país passou a ser alvo de ações do mercado norte-

americano, que agia a fim de suplantar possíveis investidas do Eixo (Alemanha, Itália e Japão).

O resultado desse movimento, pautado em estratégias políticas, foi o desenvolvimento do setor internamente. Apoiada por agências norte-americanas, a indústria farmacêutica nacional seria erigida. Com as empresas produzindo o medicamento final no território, uma evolução tecnológica foi sentida no setor, juntamente com a queda nas importações.

Com empresas instaladas no país e um segmento em ascensão, o país assistiria a um aumento na produção interna de mais de 70% num intervalo de 30 anos (1930-60). Em termos positivos, esse cenário significou um avanço nas técnicas e modos de gerenciamento no ambiente empresarial.

Medidas, ao longo dos anos, foram implantadas com a finalidade de estimular este quadro. Uma delas foi a Portaria Interministerial nº 4, de 1984, pelos Ministérios da Saúde e da Indústria e Comércio, com a proposta de elevar tarifas de importação - medida que fomentou o setor.

Gradativamente, as empresas sentiram a necessidade de fortalecer o mercado nacional por meio do diálogo unificado. Assim, em 1983, nasce a primeira associação representante de um dos elos da cadeia: a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais (ALANAC), seguida pela primeira representante do atacado - a Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico (ABA FARMA), esta fundada em 1985.



A década de 1990 viria para oscilar as estruturas do setor. Contrariamente ao movimento anterior, este decênio assistiu a um processo de liberalização nas importações de medicamentos. Além disso, três eventos mudaram consideravelmente a estrutura do segmento desde a esteira de produção até a venda do produto ao consumidor. São eles: Lei de Patentes, em 1996; a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), em 1999; e a promulgação da Lei de Genéricos, no mesmo ano.

Com um cenário arriscando todas as dinâmicas produtivas do setor, empresários independentes da distribuição e do varejo também decidem se proteger, por meio da criação de associações - esferas de representação capazes de salvaguardar o mercado.

Em um cenário pós-Plano Real, com a gradual estabilização da moeda nacional, o setor de distribuição engrena o seu perfil associativista. Com a criação da segunda entidade de classe deste elo da cadeia - a Associação Brasileira dos Distribuidores de Laboratórios Nacionais (ABRADILAN), em 1998, o tripé da cadeia de produção farmacêutica estava quase formado. Mas faltava um.

Associativismo no varejo

A dinâmica varejista de farmácias acompanhou os diferentes arranjos empresariais, num período presenciado por sua representante cinquentenária – a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (ABCFARMA). Da pequena farmácia de bairro, o empresário expandiu suas potencialidades criando ambientes ramificados, capazes de chegar a diferentes públicos e localidades. E, mais adiante, encontrou nas associações um espaço fortalecido de ações estratégicas e práticas comerciais em favor do segmento.

A criação das primeiras redes de farmácias foi um desafio ao perfil concorrencial e individual do empresariado no país. Provenientes de um mercado em transformação, as redes de farmácias independentes começaram a se unir em associações, a fim de criar melhores oportunidades dentro de um ambiente cada vez mais competitivo.

Quando o associativismo passou a integrar as discussões dentro do setor, o maior desafio era convencer o lojista a trabalhar “lado a lado” com a concorrência. Pequenas ou de médio portes, as empresas que compunham o varejo farmacêutico tinham, inicialmente, a missão de quebrar paradigmas.

A partir deste momento, foi preciso construir um novo patamar de entendimento. Impactando diretamente no processo de compra e venda, os produtos no período inflacionário (pré-Plano Real) exigiam dos empresários uma diária fiscalização sobre as oscilações de preço. O objetivo central daquele comércio era, essencialmente, “segurar as pontas” do setor financeiro da empresa.

Com a estabilização da economia no país (Plano Real), a exigência de mercado passou a ser outra. Apesar da nova ambientação, havia um problema: o empresário era o mesmo. Assim, muitos donos de redes iniciaram seu relacionamento com o associativismo de forma equivocada, mesmo sabendo da necessidade de se implantar formas de cooperação no novo mercado - mais exigente e diverso.

Ao entrar com sua farmácia em uma rede associativa, o empresário mantinha o seguinte pensamento: comprar mais barato para vender mais barato. Entretanto, a dinâmica mercadológica exigia matemática e perfil diferentes, era preciso comprar melhor e vender mais. Com potencial de venda, o estabelecimento ergueria uma posição definitiva no cenário concorrencial.

Além de mudança quanto a estratégias de venda, as redes associativas precisavam mudar seu perfil gerencial. Naquele momento, o empresário envolvido na gestão das associações era um

profissional que, até então, atendia às demandas de suas próprias farmácias. Essa mesma forma de liderar foi inserida na cadeia associativista. Apesar das boas intenções, nem gerência e nem associados ganhavam, já que era preciso liderar bem mais que isso.

Nos anos 90, as associações do setor passaram a dialogar mutuamente com mais constância. Eventos direcionados ao segmento oportunizaram aos varejistas espaços de troca. Em âmbito mercadológico ou gerencial, os problemas eram parecidos e, a partir deste entendimento, uma corrente de ajuda mútua passou a existir.

O reflexo desse processo de cooperação pôde ser sentido na construção de mecanismos que impactaram organizacional, administrativa e comercialmente. A mentalidade haveria de, gradativamente, mudar. Regidos pela Lei n.º 5.991/73, as farmácias e drogarias passaram a incorporar ao seu desenvolvimento elementos que nasciam da criação de manuais de procedimentos ao próprio relacionamento com seus clientes.

Quando a Federação Paulista de Associações de Farmácias e Drogarias Independentes (FAESP) foi criada, em 1998, o ambiente já tinha mudado. As benesses de uma gestão associativista trouxeram ao segmento a potencialidade necessária, e a constituição de uma federação só viria a acrescentar.



Logo, as redes de farmácias existentes cuidavam do layout de suas lojas, davam mais destaque ao setor de perfumaria e correlatos e trabalhavam com marketing compartilhado. A mudança foi tão certeira que hoje é possível ver os frutos desse momento de empenho ao adentrar os estabelecimentos do varejo farmacêutico por todo o país.

Ao final do decênio, muitas mudanças ocorreram, a começar pela criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), em 1999. De forma iminente, esse órgão já era esperado pela população, que desde a década anterior exigia do governo medidas de defesa dos direitos do consumidor e manutenção da saúde. Assim como impactou nos processos comerciais de alimentos, cosméticos, entre outros produtos. O novo organismo influenciaria decisivamente no setor de medicamentos do país.

No mesmo ano, a Lei n.^o 9.787 entrou em vigor. Com a inserção



dos produtos genéricos, o consumidor passou a pagar menos para preservar sua saúde. O reflexo deste tipo de medicamento na cadeia produtiva foi notório, com a gradual modernização do parque industrial brasileiro. Ao comércio varejista, estes produtos aliaram economia a boas vendas.

Por quase dez anos, a FAESP trabalhou em defesa do comércio farmacêutico paulista com a finalidade, entre outras atribuições, de reconfigurar empreendedorística e lucrativamente o espaço varejista. O bom desempenho da Federação despertou a atenção de empresários de outros estados brasileiros e, em uma convenção para se discutir as demandas do segmento, um novo diálogo se estabelecerá.

Interessados em agregar às redes associativistas paulistas, empresários de diferentes localidades do país incitaram no conjunto uma necessidade iminente - a de se criar um organismo nacional.

Até aquele momento muitos processos haviam mudado. Ao longo dos anos, as iniciativas da FAESP construíram relações de credibilidade entre as redes independentes e fornecedores e, de forma expressiva, iniciaram um processo de unidade, tornando o varejo farmacêutico paulista um aliado de forte representatividade no mercado.

Um dos personagens com importância vital nessa história nacional foi

o Instituto de Desenvolvimento Empresarial (IDEM). Fundado em 1994 pelo então consultor do SEBRAE, José Victorio Damasceno, o órgão participou da construção de 28 redes associativistas (de Macapá a Porto Alegre). Envolvido no fomento à criação do associativismo e do cooperativismo, o IDEM auxiliou na realização de um sonho: a constituição de uma federação.

Para consolidá-la, a consultoria trabalhou junto a estas redes com a finalidade de erguer um órgão forte. Inicialmente havia desconfiança e até certa resistência por parte dos empresários a cerca dos rumos da nova entidade. Ao longo das reuniões formativas, era incentivada como peça fundamental a qualificação dos profissionais e a construção de uma central de compras, com funcionalidade voltada para a união do setor.

Em 28 de fevereiro de 2000, reunidos nas dependências de uma grande indústria farmacêutica nacional, representantes de 16 redes independentes do varejo brasileiro iniciaram uma esforçada dinâmica de trabalho. Para fazer a coisa dar certo, cerca de 30 a 40 líderes — dirigentes de associações — tiveram que definir prioridades. Ao final da atividade, era constituída então a Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias (FEBRAFAR).



A FEBRAFAR



Capítulo 04





A cada realização, participação e promoção de eventos (técnicos e motivacionais), a FEBRAFAR vem, até hoje, contribuindo para a profissionalização e fortalecimento do varejo farmacêutico.





No início dos anos 2000, o Associativismo já era uma realidade. Mas, uma atuação regional das farmácias não era o bastante. Era preciso criar um conceito associativista único que pudesse ser compreendido pelo mercado como uma alternativa viável e eficiente de negócio. A meta era conquistar as grandes indústrias e estimulá-las a desenvolver estratégias mercadológicas que também contemplassem o pequeno e médio varejo. Foi quando uma nova federação foi oficializada como uma entidade representante das redes independentes, ao primeiro dia do mês de agosto de 2002, nas dependências do hotel San Raphael, na região central da capital paulista.

Com o registro em mãos, a Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias (FEBRAFAR) precisou se preparar para enfrentar um turbulento contexto histórico (acirrada guerra de preços no varejo, entrada dos medicamentos genéricos no país, criação de uma agência reguladora, entre outras ações) e, ao mesmo tempo, cumprir sua missão: *Promover a integração e o fortalecimento das redes associadas em todo território nacional, visando o desenvolvimento sócio-econômico e a representatividade política de suas afiliadas.*

Em 2000, o país entrava em um cenário adverso: uma comissão parlamentar de inquérito estava averiguando irregularidades no setor de medicamentos e, portanto, exigindo novas condutas do

setor; paralelamente, a Lei Federal 10.147, de 21 de dezembro do mesmo ano, modificou a forma de cobrança de contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), e para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) nas operações de venda dos produtos – decisão governamental que passou a impactar sobre as receitas brutas de todos os produtos farmacêuticos, diversos itens de perfumaria e higiene pessoal, e a afetar diretamente a margem de lucro das farmácias.

A lei dá origem às listas positiva, neutra e negativa de produtos. E, de forma mais ostensiva, tira das empresas inseridas no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional ou Supersimples) a redução da alíquota de contribuição. O fato tornou-se um desafio dobrado para a FEBRAFAR, já que a maioria das lojas associadas às suas redes é vinculada ao Sistema.

Mais que tratar de assuntos puramente comerciais, a entidade se construiu em busca de um horizonte de possibilidades inovadoras, em diversos âmbitos que envolvem o estabelecimento varejista. Pautadas no princípio da unidade e na superação de dificuldades por meio da geração de benefícios, as ações da FEBRAFAR são, sobretudo, o esforço para aproximar as redes associadas dos principais players

(indústrias, distribuidores e prestadores de serviços). Ao unir forças, o grupo não seria facilmente atingido ante as dificuldades que surgiram.

Para empreender este novo legado ao segmento varejista, a federação sempre trabalhou em consonância com as transformações do mercado, entre a viabilização de recursos e a prática inovadora. Com um cenário desenhado a partir do fechamento de diversas distribuidoras, de mudanças na política comercial com a indústria e com a adequação às exigências vindas do topo (Substituição Tributária do ICMS, Nota Fiscal Eletrônica, Aperto Regulatório, Guerra Fiscal Interestadual, entre outras), a FEBRAFAR precisou consolidar sua atuação, por meio de práticas viáveis e alianças estratégicas.

Desde os primórdios, a entidade desenvolveu um sistema de diálogos ininterruptos, responsável por captar as necessidades e dificuldades de cada associada. Lado a lado, a dinâmica foi aperfeiçoada pela constante comunicação construída, pela crescente atuação da FEBRAFAR junto aos programas nacionais criados e pelas parcerias que colaboraram para o desenvolvimento das soluções (ferramentas) oferecidas pela entidade.

Como resultado do empenho, a federação elevou gradativamente o número de redes independentes, conquistando respeito e

credibilidade no mercado. A cada realização, participação e promoção de eventos (técnicos e motivacionais), a FEBRAFAR vem, até os dias atuais, dando sua contribuição para a profissionalização e fortalecimento do varejo farmacêutico.







Atuação

Por meio de um eficiente modelo de gestão - o Associativismo -, a FEBRAFAR passou a liderar discussões e a propor soluções a cerca dos diferentes processos que envolvem o desenvolvimento empresarial, sua cadeia produtiva e, de forma notável, alinhou-se às principais demandas nacionais.

Trabalhando com uma equipe composta por uma Diretoria Executiva (presidente, vice-presidente, dois secretários e dois tesoureiros) e dois Conselhos (Ético e Fiscal), a entidade cresceu internamente e, por meio de propostas empreendedoras e colaborativas, dinamizou conceitos estratégicos junto às redes associativistas.

O primeiro processo se deu (e sempre se dará) por meio da conscientização. A federação sempre se empenhou para proporcionar atualização e conhecimento aos executivos e empresários. Para isso, em sua história, são inúmeros os eventos realizados ou apoiados pela FEBRAFAR. Da sensibilização motivacional às ações de fomento a uma gestão pautada em estratégias competitivas, a federação acompanhou os passos de suas associadas e, em estímulo à autonomia, produziu unicidade.

Entre as principais ações executadas pela federação, destacam-se eventos técnicos em seus diferentes formatos (workshops, simpósios, fóruns, convenções nas redes, encontros temáticos, rodadas de negócios, treinamentos, palestras motivacionais e de mercado, e a conceituada feira de farmácias ECONOFARMA, idealizada há 11 anos pela PH Eventos) que, de forma producente, são oferecidos às redes do grupo com a fundamentação de estudos científicos e com total consonância com a realidade e as tendências do mercado.

Os reflexos dessa iniciativa ultrapassaram os auditórios e, devido à grande representatividade da entidade, chegaram às autoridades regionais e à alta cúpula do Governo Federal.

Em 2004, surgira o 1º Simpósio do Associativismo Farmacêutico, marco inicial do processo de estruturação promovido pela federação às associadas. Como o próprio nome sugere, o evento incitou na cadeia produtiva o conceito de oportunidade por meio do modelo associativista. Mas não somente. Com uma rica atuação na construção de uma dinâmica empreendedora, a FEBRAFAR transformou as imponentes salas do hotel que o sediara em um cenário de compartilhamento de boas práticas e ações bem sucedidas em diversas áreas que compõem a estrutura de uma rede, com proposições aos empresários e experiências a adquirir.

No ano seguinte, a entidade reuniu o setor para, efetivamente, rever conceitos, estreitar laços e construir novas possibilidades. Todos os presentes promoveram uma profícua troca de experiências. O Workshop FEBRAFAR reuniu diretores e gestores de redes associadas, gerentes de indústrias, fabricantes de cosméticos e correlatos e representantes de diferentes distribuidoras do mercado. Uma excelente oportunidade para apresentar a estrutura do Associativismo e reavaliar as políticas de relacionamento com os parceiros da federação.





Acompanhando a produtividade conquistada, a entidade modernizou seu espaço na web, dinamizando o site www.febrafar.com.br com informações de interesse da cadeia produtiva. Em poucos meses do lançamento, a página virtual registrou milhares de acessos, provenientes inclusive de estudantes, acadêmicos, órgãos da imprensa e do governo, e até mesmo de entidades internacionais congêneres.

Assim, ele cumpriu sua missão: ser um canal de comunicação com foco no mercado farmacêutico. No decorrer dos anos, o veículo aproximou o setor, provendo seus variados players das principais informações que o concernem.

O ano de 2005 seria especialmente importante para a federação. Participante assídua das atividades do segmento, a entidade acresceria às suas pautas de trabalho outro desígnio – através do

qual estreitava laços junto às autoridades governamentais. Com o propósito de unificar as entidades de representação do varejo farmacêutico em âmbito nacional, a então Câmara do Comércio de Produtos Farmacêuticos (CCPF) - hoje Câmara Brasileira de Produtos Farmacêuticos (CBFARMA) - convidou o presidente da FEBRAFAR, Edison Tamascia, para compor seu quadro de consultores.

Órgão consultivo da Confederação Nacional do Comércio (CNC), a CCPF integrou em seu corpo um profissional com mais de 30 anos de *know-how* no varejo farmacêutico, e presidente em duas federações – a FAESP e a FEBRAFAR. Com a aproximação, a Câmara ganhou entidades empenhadas em fortalecer o setor sob o signo da unidade e, ao mesmo tempo, ambas conquistavam maior espaço de legitimidade para defender o empresariado.

Uma das discussões mais impactantes ao varejo independente refere-se às polêmicas RDCs - Resoluções de Diretoria Colegiada - da ANVISA. Dentre elas, destaque especial para a de número 44, publicada em agosto de 2009. Esta define as boas práticas, disciplina o comércio de medicamentos e a prestação de serviços nas farmácias e drogarias de todo o país, e impõe severas regras para o funcionamento e dispensação de produtos nesses estabelecimentos. Assim como as entidades congêneres, a FEBRAFAR sempre acompanhou ativamente esta e inúmeras outras mudanças de âmbito regulatório, lutando em

favor das redes associativistas.

Ao longo dos anos, a federação conquistou espaço nas mesas de trabalho e nos comitês técnicos da capital federal. Quando o recém-criado Programa Farmácia Popular expandiu as atividades à rede privada – denominando-se “Aqui Tem Farmácia Popular” –, em 2006, a FEBRAFAR, ao lado de outras entidades de classe, foi convidada a participar das discussões sobre os benefícios que seriam oferecidos por meio da lista de preços acessíveis e a universalização do acesso a medicamentos para doenças crônicas como a hipertensão e o diabetes. O acordo tripartite, estabelecido junto aos elos da cadeia farmacêutica, tornaram esta e outras ações do governo um verdadeiro sucesso.









De forma acessível e buscando inovar em todos os processos, a federação continuou, nos anos seguintes, fomentando o empreendedorismo, por meio de propostas viáveis à condução estratégica das gestões de suas associadas, consolidando-se em esferas determinantes para os rumos do segmento no país.

Paralelamente à atuação de defesa, a entidade viabilizou às associadas diversas soluções no que tange aos processos técnico-operacionais e gerenciais. Além de proporcionar espaços de diálogo e formação, a federação empreendeu parcerias acadêmicas que modificaram qualitativamente todo o processo comercial do grupo. Os produtos disponibilizados pela FEBRAFAR forneceram ao setor um conceito gerencial forte e suficiente para expandir sua atuação, melhorar a operação e criar redes bem estruturadas e lojas modernas e mais competitivas.

Ao criar um ambiente de antecipação às demandas existentes, a entidade iniciou o desenvolvimento de soluções estratégicas com a implantação de um produto necessário para otimizar a performance comercial do grupo. Trata-se do Sistema Integrado de Compras (SIC), criado para atender às necessidades do empresário e melhorar os processos de compra junto aos parceiros.

Por meio de um cadastro, as redes participantes do SIC FEBRAFAR



garantem ofertas pré-negociadas junto aos fornecedores e obtêm melhores condições comerciais. A partir daí, tornou-se possível efetuar compras conjuntas, a fim de tornar o mercado um ambiente favorável à viabilização de parcerias duradouras, por meio de políticas claras e sólido relacionamento com os parceiros.

Os benefícios apareceriam para todos os lados. Ao fornecedor, o sistema proporcionou acompanhamento online sobre as vendas concretizadas. O farmacista, por sua vez, lançou mão de uma ferramenta vital ao aumento da lucratividade de sua loja, proporcionando à rede maior poder de negociação e aos pontos de venda maior competitividade. Já à FEBRAFAR, o SIC permite, além de acompanhamento e controle, o reconhecimento da ferramenta como uma eficiente solução para a relação comercial em todo o mercado.



Outro produto que merece destaque é o Painel de Aferição de Indicadores (PAI), versão personalizada de um sistema de gerenciamento de indicadores criado por uma empresa de soluções estratégicas para o setor, com o intuito primordial de auxiliar proprietários de farmácias, administradores e profissionais financeiros a gerenciarem de maneira eficaz o estabelecimento farmacêutico, permitindo-lhes adquirir conhecimentos, rever conceitos e adotar nova postura gerencial perante os negócios.

A partir das informações coletadas pelo PAI FEBRAFAR (receita mensal, contendo ativos e despesas – com logística e de pessoal), é possível acompanhar o lucro líquido mensal da loja, identificar o ponto de equilíbrio e, a partir disto, desenvolver ações para otimizar os processos operacionais, gerenciais e financeiros do estabelecimento.

A aposta foi visionária. As contas em ordem facilitaram as tomadas de decisão, pautadas no entendimento da potencialidade de cada empresa. Independentemente da quantidade de lojas, os usuários da ferramenta gerencial passaram a ter acesso a benefícios que puderam ser sentidos no próprio mercado, ao viabilizar a operação das lojas - principalmente do estoque -, tornando-as mais rentáveis.



Uma das ferramentas criadas pela FEBRAFAR também é o Acompanhamento Corporativo de Demandas (ACODE). Desenvolvido por uma empresa especializada em soluções tecnológicas, o produto tem a função de mapear os diversos fabricantes e atacadistas, com a organização de um ranking de produtos, tipos de princípios ativos, grupos, classes e subclasses terapêuticas. Funcionando como um mediador seguro da performance do grupo associativo, o ACODE FEBRAFAR integra as informações de compras e vendas das farmácias.

Trabalhando com a cadeia completa do mercado farmacêutico, o sistema permite aos fornecedores definir posicionamento de mercado, auxiliar nas tomadas de decisão, contribuir para a elaboração de ações estratégicas e, principalmente, para o fortalecimento de parcerias e otimização das negociações efetivadas junto à comunidade associativa — haja vista que o ACODE afere o desempenho real dos pontos de venda.



Gradualmente, os reflexos das ações implantadas pela FEBRAFAR - como também o PEC (Programa de Estratégias Competitivas, dinâmica adotada para fidelização de clientes por meio de listas de produtos de alto giro), a Rede de Drogarias UltraPopular (modelo de negócio que visa a prática de preços baixos em medicamentos), entre outras -, além do crescimento do grupo, foram produzindo na cadeia farmacêutica um ambiente cada vez mais promissor. A imprensa abriu espaço para o Associativismo, suas principais contribuições e conquistas, e, por sua vez, os eventos do setor lhe trouxeram grandes oportunidades de atuação conjunta, solidificação de parcerias e expansão de negócios.



Ainda sobre os eventos da FEBRAFAR, de presença sempre maciça, cabe salientar a estrutura com que foi realizado o Workshop “Invertendo os Papéis”.

Em duas etapas, o objetivo da atividade foi apresentar aos presentes a dinâmica organizacional das associações. A metodologia empregada possibilitou, sobretudo à indústria, maior aproximação do varejo associativo e nova visão de negócio.

A FEBRAFAR sempre trabalhou à frente de seu tempo. Ao lançar mão do pioneirismo, a entidade criou soluções que não apenas consolidaram o varejo independente, mas introduziram uma interessante concepção da prática associativa – a união de forças em prol do crescimento conjunto; a análise do cenário atual para adequação às tendências do mercado.



A título de exemplo, vale mencionar um dos principais estudos sobre o Associativismo Farmacêutico, realizado pelo Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (CPDEC), ligado à Universidade de Campinas (UNICAMP), e que mantém parceria científica com a federação desde o 2.º Simpósio FEBRAFAR, em 2006.

Após meses de pesquisa em diversas praças brasileiras, o instituto constatou que uma loja integrante de uma rede associativista apresenta, entre outras, diversas vantagens ao empresário e à comunidade: desde benefícios provenientes da afiliação e faturamento significativo para o



estabelecimento até a plena satisfação do cliente-consumidor. A maioria dos consumidores entrevistados considerou satisfatória a afiliação das lojas a uma rede associativista, justificando que a integração é benéfica à qualidade do atendimento personalizado.

O levantamento também identificou que o alto faturamento das lojas decorre de uma infinidade de práticas (operacionais, tecnológicas, gerenciais, comerciais). E, segundo os proprietários, o associativismo corrobora com a disseminação de ações pautadas no planejamento estratégico da empresa, por meio da constituição de uma marca fortalecida, campanhas de marketing, treinamentos, entre outras estratégias competitivas.

Atualidade

Quando a FEBRAFAR foi criada, um ambiente de apreensão envolvia seus fundadores, afinal qual seria seu principal objetivo junto ao grupo e qual posicionamento deveria assumir no cenário farmacêutico brasileiro. De uma percepção estadual a um cenário nacional, era preciso adequar-se

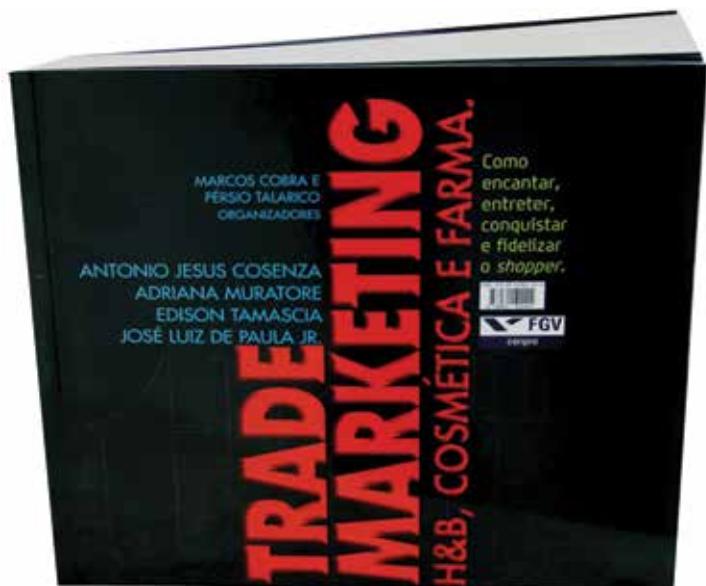
aos diferentes panoramas que iminentemente viriam.

Com o passar dos anos, a FEBRAFAR erigiu alicerces que foram essenciais para o nível evolutivo e estrutural em que se encontra a federação nos dias atuais. Em pouco tempo, a entidade encontrou seu espaço. E, nele, ajudou a profissionalizar o varejo independente, contribuindo para seu fortalecimento no mercado regional.

Das boticas caseiras de séculos atrás, as farmácias e drogarias do novo milênio passaram a se preocupar mais com o próprio negócio sem deixar de lado as necessidades e exigências do cliente moderno.

Afinal, não é preciso andar muito para encontrar, independentemente de onde esteja, um ambiente mais arejado, layout padronizado, iluminação adequada, espaços bem planejados, correta exposição de produtos (exibiténica), diversificação de mix de produtos e serviços, profissionais capacitados e, é claro, atendimento de qualidade – conforme demonstrara o presidente da FEBRAFAR, Edison Tamascia, no livro “Trade Marketing: Conceitos e Aplicação de H&B, Cosmética e Farma”, lançado em 2008 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Seja qual for o momento empresarial vivenciado, é extremamente importante o entendimento de que o planejamento eficaz e a sinergia entre ações estratégicas refletem decisiva e positivamente nos



resultados, sendo, portanto, o caminho para a prosperidade.

Não é por menos que a FEBRAFAR está presente em mais de dois mil municípios do país. Diante das oportunidades apresentadas pelo dinamismo e solidez do mercado, esta capilaridade tende a se elevar, a cada ano. Afinal, o mercado farmacêutico no Brasil - imune a crises – revela perspectivas otimistas.

Para a indústria nacional, a eminent produção de genéricos permitiu cobertura a variados tipos de doenças e acessibilidade a todos os níveis de renda. Ao atacado, um dos elementos essenciais para o desenvolvimento do setor foi a consolidação de negócios com grandes investidores e a abrupta queda da informalidade. E o varejo tem se profissionalizado, cada vez mais, para acompanhar o processo evolutivo do mercado.

Assim, todos os players envolvidos assumiram relevante participação no cenário atual. A federação, por sua vez, expandiu suas possibilidades de atuação, com a criação, em 2012, da Rede de Drogarias UltraPopular, projeto cuja finalidade é fidelizar clientela por meio do acesso a medicamentos com preços altamente competitivos.



Quem é a maior, tem o preço menor

A ação exigiu do lojista uma nova postura empresarial e a adoção de diferentes, mas não menos eficientes, mecanismos de gestão. A FEBRAFAR, claramente, coordenou e acompanhou a implantação de todas as etapas deste modelo de negócio - da montagem do estabelecimento, definição dos produtos ofertados até as estratégias comerciais a serem adotadas. A entidade registrou três marcas que levam a diferentes praças este inovador conceito de gestão. São elas: UltraPopular, MaxiPopular e MegaPopular. Todas são conduzidas a partir da estratégia de promover acesso a medicamentos essenciais à saúde e gerar rentabilidade ao estabelecimento, por meio de um baixo custo de gerenciamento.

De forma competente, a FEBRAFAR alimenta o setor com inovações gerenciais e incentiva a formação de novas oportunidades de negócios. As conquistas são diárias e o compromisso é eterno. Com um planejamento eficaz, total controle sobre os processos e alto grau de assertividade nas soluções, a entidade vem conseguindo, a cada ano, auxiliar suas redes a controlar o previsível, precaver-se do inesperado e preparar-se para o inevitável... E que venha o futuro!









A CRIAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO



Capítulo 05





Tal qual uma empresa, as associações são personalidades jurídicas e passam por um processo de constituição semelhante, com ressalvas em relação à finalidade e forma de tributação.

A constituição de uma associação é um grande passo para organização e amadurecimento de um setor. Em termos abrangentes, todos os tipos de empreendimentos coletivos são resultado de uma mudança de paradigma, seja em sua natureza social ou na representação profissional. Para se desenvolver, a fundação de uma associação passa por diversas etapas até que efetivamente saia do papel.

Da mesma forma, o associativismo empresarial progride em qualidade desde os primeiros momentos de sua criação. De uma iniciativa essencialmente individual e por necessidades concorrentes, o grupo de empreendedores necessita aprender a linguagem das parcerias, adotar eficazes políticas de relacionamento e manter vivas as perspectivas de fortalecimento, ações estas advindas de um processo árduo de sensibilização.

A ideia

Associar-se não é e nunca será um mau negócio. Na atualidade, os grandes movimentos de ação social, política e econômica se baseiam

na arquitetura de cenários coletivos. Mas, para levar adiante o empreendimento associativista, é preciso conhecer o mercado e o objetivo social (referência às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs) da nova entidade.

Para realizar esta etapa, os interessados precisam construir um diálogo sincronizado. A proposta é construir uma espécie de “banco de dados”, um levantamento real que consiga identificar necessidades e dificuldades comuns e, ao mesmo tempo, captar as principais expectativas do grupo - o que ele efetivamente espera da nova entidade. Além disso, é uma boa oportunidade para atrair potenciais associados, aqueles que possam agregar valor ao grupo e contribuir para a expansão do movimento associativista.

Aspectos legais

Com o grupo em sintonia, é hora de levantar a documentação necessária para a legalização da entidade. Tal qual uma empresa, as associações são personalidades jurídicas e passam por um processo de constituição

semelhante, com ressalvas em relação à finalidade e forma de tributação.

De acordo com o SEBRAE, as associações são regulamentadas pela Constituição Federal e o Novo Código Civil do país. É importante salientar as possíveis adequações federativas existentes, já que alguns estados adicionam especificidades em suas composições legais. Contudo, independentemente de sua variação, o corpo normativo que rege a dinâmica associativista se baseia nas seguintes leis:

“[...] XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento; XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado; XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado; XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente; [...]” – **Art. 5 da Constituição Federal.**

“Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. § 1º - A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento. § 2º - A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.” – **Art. 174 da Constituição Federal.**

Além disso, a constituição das associações é regida pelo Novo Código Civil, por meio dos art. 51 a 63 da Lei n.º 10.406/2002. Através destes dispositivos, os novos associados precisam, para dar prosseguimento, realizar uma Assembleia de Constituição. Neste ato, os participantes devem aprovar o documento estatutário (Estatuto Social), conjuntamente ao Regimento Interno e Código Ético – anteriormente redigidos – e formar o primeiro corpo diretivo da entidade.

Depois de registrar em cartório a ata da Assembleia e o Estatuto Social, o grupo envolvido nos trabalhos deverá realizar outros procedimentos, como inscrição na Receita Federal (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ) e realização do registro na Prefeitura local, para aquisição do Alvará de Licença e Funcionamento. Uma ressalva: a Inscrição Estadual e no INSS só serão solicitados se a entidade praticar atividades comerciais.

Portanto, eis os documentos necessários:

1. Ao oficial do cartório, solicitar o registro dos atos constitutivos da sociedade – documento que registra o tipo jurídico da empresa, o objetivo social e normas para seu pleno funcionamento (duas vias assinadas pelo presidente, com firma reconhecida).
2. Estatuto Social na íntegra assinado pelo presidente (três vias: duas originais e uma cópia).

3. Relação completa dos membros fundadores, contendo dados como nacionalidade, profissão, residência e n.º de CPF ou identidade. Documento assinado pelo presidente e secretário (duas vias).

4. Relação da primeira (ou atual) Diretoria e seus Conselhos (Fiscal e Ético), onde constem nacionalidade, cargo, profissão, residência, n.º de CPF ou identidade e período de mandato. Documento assinado pelo presidente e secretário (duas vias).

5. Ata de Fundação, com a constituição e aprovação do Estatuto Social (três vias).

OBS: se a Ata for redigida eletronicamente, declarar na mesma que o documento possui conteúdo fiel ao lavrado em livro próprio, com datação e assinatura do presidente e secretário.

Reunidos estes itens, os membros devem se dirigir ao Registro de Pessoas Jurídicas. Dependendo da localidade, existem cartórios específicos a essa finalidade ou o procedimento pode ser feito em cartórios gerais. A abertura também pode ser feita em uma Junta Comercial.

Estatuto Social e Regimento Interno

Um dos elementos de vital importância para a construção de uma entidade é a criação de seu Estatuto. Este documento orienta a consolidação das atividades e regula os direitos e atribuições da associação e de seus associados (fundadores, permanentes e até mesmo honorários). Dessa forma, cargos e funções são discriminados no corpo do documento, assim como modalidades de decisão devem ser previamente acordados com a finalidade de salvaguardar seu caráter democrático.

Em geral, este documento tem a sua construção orientada por representantes legais com o propósito de, por meio de uma linguagem jurídica, assegurar seriedade ao corpo de informações que serão base de atuação da entidade. O Estatuto deve passar pela aprovação da maioria dos associados e faz parte da lista de materiais que irá fundamentar a abertura da entidade junto às autoridades.

Cabe diferenciar Regimento Interno de Estatuto Social. Ambos, em sua devida abrangência, são os documentos reguladores do desenvolvimento associativo. Entretanto, um se refere ao funcionamento interno do órgão, enquanto o outro assume as diligências do binômio órgão-sociedade.

Elaboração de Manual de Normas e Procedimentos

Em se tratando de manuais, não há diferença entre o de normas e procedimentos e o regimento interno. Na verdade, o que se distingue propriamente é a forma de apresentação dos procedimentos que regem a conduta social dos membros integrantes de uma associação.

Existem entidades que agrupam em documentos distintos ações internas que apresentam perfil normativo diferenciado. Outras, porém, reúnem todos os procedimentos internos em um único documento. A diferença aparece na nomenclatura. Fica a cargo dos administradores a criação de um regulamento norteador.

Código de Ética

Como uma espécie de “pacto” da associação, o documento que rege a conduta ética assegura às partes envolvidas a preservação

dos interesses mútuos, seja no que se refere aos deveres de quem se associa – com o zelo e fidelidade de procedimentos – seja da conduta da entidade em relação aos seus sócios ou até mesmo aos parceiros comerciais.

O documento apresenta um Código de Processo Disciplinar Ético. O material prevê, quando necessário, a instauração de um Conselho de Ética para arbitrar as demandas existentes. À luz dos procedimentos de avaliação desta natureza, o Conselho – escolhido consultivamente – deve gerar um relatório de conclusão a fim de sentenciar possíveis infrações, mediar recursos e levar processos à Assembleia Geral para tomadas de decisão.

Definição do corpo diretivo

De grande importância no processo de constituição de uma associação, a definição dos dirigentes precisa considerar algumas características importantes. Na verdade, elas não diferem das qualidades recomendadas aos gestores em geral. Entretanto,

é preciso ressaltar que a atuação destes executivos precisa ser avaliada a partir da modalidade em questão - o Associativismo -, que difere das gerências tradicionais em termos de propósito.

O primeiro traço gerencial determinante é o comprometimento. Para dirigir uma entidade, considerando a natureza das atividades, é preciso assegurar um corpo diretivo consciente da importância do órgão manter-se firme e atuante. Assim, suas atitudes à frente da associação precisam comportar dois elementos preponderantes: profissionalismo e organização.

A entidade precisa ser levada a sério. Devido à natureza de algumas associações, os dirigentes dividem funções com a administração de suas próprias empresas - uma condição, muitas vezes, conflitante.

É preciso entender que estar na linha de frente de uma associação é trabalhar em favor de objetivos e indivíduos que, por diversas motivações, resolveram construir juntos cenários possíveis. E o corpo diretivo tem a responsabilidade de erguer as primeiras bases. Outra característica fundamental é a organização, traço visto a partir da construção de planejamento estratégico, estudo de conjunturas etc.

Outro elemento de fundamental relevância é o conhecimento. Toda gerência precisa ter um notório discernimento do universo no qual

atua, procurando informações pertinentes em câmaras setoriais e grupos de trabalho para não correr o risco de falar por uma parte do segmento e deixar a outra de fora. Portanto, profissionais que conhecem seu objeto são extremamente essenciais.

Além disso, é preciso saber falar. E falar bem. O pressuposto fundamental dentro de uma associação – como já mencionado – é a representação. Governos, ministérios, associados, parceiros, colaboradores etc. A lista é ainda maior dependendo da natureza da instituição. Para a defesa dos direitos associativos, a diretoria funciona como mediadora, representando os acordos estabelecidos em Assembleia e acompanhando seu cumprimento.

Por fim, o corpo diretivo escolhido para gerir a associação deve ter um perfil genuinamente empreendedor. Ao reunir as características acima, é possível vislumbrar uma diretoria altamente capaz de ousar. Não se deve pensar em “aceitar riscos”, mas construir uma base de conhecimento que propicie à identificação e projeção de cenários e viabilize o trabalho inovador. Assim, a gestão de uma associação se assemelha a de uma empresa tradicional, com o estudo de ativos e passivos existentes em cada nova oportunidade que lhe apresenta.

Muitos desses elementos serão construídos em seu próprio tempo, cotidianamente, a cada desafio de gestão que surgir. O que deve

ficar claro para a futura associação é a certeza de que ela é de todos e para todos os seus associados; e que, independentemente de sua finalidade, ela sempre assegurará ao grupo um ambiente democrático que precisa ser preservado.

O FUTURO DO ASSOCIATIVISMO



Capítulo 06





De forma prática e inovadora, o Associativismo oportuniza aos empresários de pequenos e médios empreendimentos cenários atualizados e promissores de desenvolvimento.



As associações surgiram no varejo farmacêutico como a personificação de um projeto inato de parceria. Em resposta a essa necessidade e aos arranjos organizacionais criados a partir da década de 1990, as drogarias encontraram no Associativismo e em outros sistemas alternativos a intervenção mercadológica eficaz, capaz de igualar as condições comerciais e suscitar, por meio de iniciativas estratégicas, o caminho à prosperidade.

Ao longo de sua história, o Associativismo alcançou uma abrangência de auxílio por visualizar a importância de se trabalhar com unicidade, do operacional ao estratégico. Em um mercado que, pela globalização do conhecimento, superou suas próprias limitações, teria de haver uma diferença, um *feeling* que transgredisse o trivial. É com esse frescor que as associações da atualidade trabalham.

Mais que boas ideias, o Associativismo apresenta aos integrantes um modelo inteligente de gestão empresarial, assegura o professor da UNICAMP e membro fundador do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (CPDEC), Rodnei Domingues. De forma prática e inovadora, ele oportuniza aos empresários de pequenos e médios empreendimentos cenários atualizados e promissores de desenvolvimento.

Por sua condição empreendedora, é possível associar este modelo

aos processos futuros de reorganização de mercado. Para que isso se estabeleça, é preciso, de acordo com o professor, uma instituição forte. Ainda ausente em alguns segmentos da economia, o Associativismo tem sua oportunidade a partir do momento que concentra seu potencial em projetos capazes de enraizar o signo da representatividade de forma decisiva.

Em sua construção, a FEBRAFAR destacou-se por abraçar o projeto de expansão do varejo farmacêutico por meio de uma proposta séria, fincada na realidade e, sobretudo, nas necessidades dos associados. Assim como a entidade, outras instituições presentes na economia do país seguiram proposições que deram certo. Todas elas apresentaram um fato gerador: o compromisso.

Para seguir este caminho e permanecer nele, a federação trabalha com uma linha analítica de tempo, em que o ontem ensina quais passos deram certo, o hoje aponta o espaço profícuo para uma intervenção planejada e vislumbra os projetos fundamentais para o amanhã. Na prática, a FEBRAFAR investiu (e investe) em alianças capazes de construir análises contínuas, aproximando passado, presente e futuro. É o caso dos produtos e pesquisas desenvolvidas pela federação em parceria com o CPDEC.

Além das ferramentas e levantamentos mencionados no capítulo

4, responsáveis pela consolidação de uma cultura eficaz de análise global e de projeção, as pesquisas empreendidas nesta parceria deram margem à visualização de cenários existentes e à reflexão dos mesmos.



Para o professor Rodnei Domingues, a tendência do Associativismo é o seu crescimento, não apenas na cena varejista de medicamentos, mas nos demais segmentos. Observando um panorama da economia brasileira, as perspectivas do futuro se refletem na já recorrente rapidez dos processos inovativos e no gradual aumento da demanda populacional e seus desdobramentos. Dentro deste panorama, a constatação de novos negócios em vias de criação é inerente aos anos que se seguem.

Em meio a um aumento concebível de novos negócios, o modelo associativista acompanha as possibilidades futuras. Em sua execução, ele adere ao cotidiano das empresas associadas e, empenhado em atualizar o segmento, promove ações que, em muitos casos, reconfiguram o próprio nicho, tornando-se exemplo aos demais.

Ao observar os números da atualidade, é possível verificar a existência de um fator capaz de intensificar a demanda pelo modelo associativista: a diversificação. Além do tradicional empresário, novas configurações de negócios já nascem identificando as vantagens em se associar.

Com presença nos diferentes nichos, o Associativismo postula, de forma natural, uma nova e promissora demanda que pode reservar ao mercado futuro uma dinâmica concorrencial diferenciada e mais

justa. Não há, de fato, novas fórmulas a se construir quando se fala em Associativismo, mas de iniciativa.

O mercado farmacêutico fatura, todos os anos, parcelas significativas do que o Associativismo possibilitou, seja por meio da atualização e capacitação continuada, de políticas claras de relacionamento ou de sua própria adaptação aos cenários vigentes.

Os próximos anos reservam a este modelo de gestão a necessidade de atualização e empreendedorismo, independentemente do nicho mercadológico que se ocupa.

Inovar é uma tendência, um pressuposto de negócio, e a melhor fórmula para participar do mercado com margens atrativas é acreditar na força da unidade, que é viva e inerente a uma condição digna de trabalho e prima sempre pela ética concorrencial.



CONCLUSÃO



Capítulo 07



Unido, o empresariado consegue captar maiores oportunidades, além de disputar um mercado mais justo, em que todos suprem necessidades diversas e constroem um repertório inovador, sempre com vistas ao progresso em seu setor.



Quando um concerto é finalizado, uma sequência de aplausos irrompe o recinto. Apesar de recair, muitas vezes, sobre os músicos a notoriedade do feito, a construção de uma orquestra se realiza por meio de um trabalho conjunto. São etapas coletivas que se perpetuam desde a concepção do projeto à notação do último instrumento.

Assim como a arte, diferentes segmentos da sociedade humana são empreendidos por meio da ação coletiva. Na verdade, o espólio da união vai além. Ao averiguar as construções de poder existentes, o filósofo francês Michel Foucault discursou sobre a existência de práticas de poder, diferentemente do processo de aquisição do mesmo.

De forma circulante, o poder é orquestrado por diferentes mãos e de formas variadas. O grande diferencial em um cenário cujas relações se perpetuam cotidianamente por meio do poder, é saber expandir novos domínios.

Especificamente na esfera econômica, o sucesso de um empreendimento se baseia na conquista para a sua expansão. Ao abranger novos campos relacionais, o empresário se diferencia. Ao longo dos anos, o Associativismo tornou-se o gerenciador dos anseios e, ao mesmo tempo, o motivador da unicidade.

Comprovadamente funcionais, as associações corroboram e até transformam o jogo mercadológico. Unido, o empresariado consegue captar maiores oportunidades, além de disputar um mercado mais justo, em que todos suprem necessidades diversas e constroem um repertório inovador, sempre com vistas ao progresso em seu setor.

É bom para o setor e determinante para a sociedade, que colhe postos mais qualificados de trabalho e, como termômetro da economia do país, consegue promover cotidianamente revoluções fundamentais para o seu processo evolutivo.



FICHA TÉCNICA



Você pode confiar.
Medley.
UMA EMPRESA SANOFI



Associativismo O Brasil é mais forte caminhando unido! •



LABORATÓRIO CATARINENSE S.A



**Laboratório
Catarinense S.A.**

DIRETORIA

Adriano Bornschein Silva | Vice Presidente
Rivael Hermel dos Santos | Diretor Comercial
Paulino Duarte | Gerente de Marketing

HISTÓRICO

Um dos pioneiros na fabricação de medicamentos e atualmente a maior indústria farmacêutica do estado de SC, o Laboratório Catarinense dedica-se à comercialização de medicamentos OTC, de marcas próprias, e outros produtos que possuem o objetivo de proporcionar saúde e melhor qualidade de vida para a população. O resultado dessa história de dedicação à saúde e inovação sem limites é o crescimento e a longevidade de seus produtos.

MISSÃO

Pesquisar, desenvolver, produzir e comercializar produtos para recuperação e manutenção da saúde e do bem estar.

PRODUTOS

Melagrião, Figatil, Sadol, Catuama, Linha Catarinense de Nutrição, entre outros.



047 - 3451.9000

WWW.LABORATORIOCATARINENSE.COM.BR

ESTRUTURAL GESTÃO E TECNOLOGIA



DIRETORIA

Marcos Roza | Diretor Executivo
Ricardo Guimarães | Diretor Comercial
Cristiano Oliveira | Diretor de TI

HISTÓRICO

Desde 2002, a Estrutural GTec apresenta novos paradigmas ao mercado Farma com o desenvolvimento de procedimentos técnicos e processos automatizados que auxiliam empresários gestores de Redes Associativistas a obter uma visão consolidada dos dados de suas lojas.
A Estrutural GTec encontra-se integrada a projetos da FEBRAFAR e interage com as mais atuantes empresas do mercado.

MISSÃO

Atuar nos fundamentos do mercado e criar base para processos que minimizem gastos e tempo operacional com inutilidades.

PRODUTOS

ACODE, ACODE FEBRAFAR, SIC FEBRAFAR e PAI FEBRAFAR.





GERMED PHARMA



Você pode confiar.

DIRETORIA

José Cosme Siqueira dos Santos | Presidente

Ricardo Bianchi | Diretor Comercial Genéricos

Edson Viana Melo | Diretor Comercial Prescrição

HISTÓRICO

A Germed Genéricos faz parte de um dos laboratórios farmacêuticos de maior crescimento no Brasil (fonte: IMS-Health). Criada em 2002, a Germed é reconhecida pelos genéricos exportados para o exigente mercado europeu, e pela produção de medicamentos de alta complexidade.

Somos diferentes, somos próximos de todos os nossos públicos: médicos, farmacêuticos, parceiros, colaboradores. Cultivamos relações sustentáveis, com muita profundidade e comprometimento. Nos dedicamos a entender as necessidades de nossos clientes. Acreditamos que a vida não é uma ciência exata, e que estamos aprendendo o tempo todo. Evitamos o lugar comum e não seguimos velhos clichês. Germed Pharma é um laboratório incomum. Nós vamos ALÉM DAS FÓRMULAS.

MISSÃO

Disponibilizar produtos de qualidade e com preço justo, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

PRODUTOS

Genéricos e Prescrição



019 - 3794.8800

WWW.GERMEDPHARMA.COM.BR

HYPERMARCAS

neo
química

DIRETORIA

Luiz Eduardo Violland | Presidente Divisão Farma da Hypermarcas

Argemiro Cintra dos Santos | Diretoria Executivo Comercial

HISTÓRICO

Fundada em 2002, a HYPERMARCAS cresceu ao longo dos anos por meio de sucessivas aquisições, tornando-se a maior companhia nacional do setor farmacêutico e uma das que mais cresce no setor de bens de consumo. Em 2009, o laboratório Neo Química foi adquirido pela Companhia. Atualmente, a Neo Química é líder no segmento de similares e terceiro no mercado de genéricos. A Hypermarcas conta hoje com um complexo em Anápolis, Goiás, que abrange o mais moderno e completo sistema fabril do setor farmacêutico da América Latina.

MISSÃO

Exceder as expectativas dos nossos clientes e consumidores por meio da excelência no planejamento e execução, crescendo de forma sustentável e rentável.

PRODUTOS

Além dos genéricos e similares Neo Química, a Hypermarcas conta com uma linha completa de OTCs, com um portfólio de medicamentos tradicionais no mercado brasileiro, como Benegrip, Engov, Estomazil, Coristina, Doril, Atroveran e Gelol; medicamentos de prescrição e dermocosméticos, sob a marca Mantecorp Skincare.



011 - 3627.4000

WWW.HYPERMARCAS.COM.BR



MEDLEY INDÚSTRIA FARMACÊUTICA



DIRETORIA

Wilson Borges | Diretor Geral da Medley

Valdomiro Rodrigues | Diretor Comercial da Medley

José Ricardo Gravallos | Diretor da Unidade de Genéricos da Medley

HISTÓRICO

A Sanofi, líder global em saúde, com atuação em mais de 100 países, desenvolve e oferece soluções terapêuticas com foco nas necessidades dos pacientes. Com a aquisição da Medley, em abril de 2009, o Grupo Sanofi dispõe de uma capacidade de produção local superior a 300 milhões de unidades anuais. A Medley considera, acima de tudo, a importância do seu vínculo com as pessoas. Essa rede essencial contribui para melhorar a qualidade de vida dos usuários de seus medicamentos.

MISSÃO

Facilitar e ampliar o acesso à saúde, por meio de produtos, serviços e iniciativas, em total integração com os parceiros e colaboradores, sempre com entusiasmo, responsabilidade e respeito pelos valores da sustentabilidade.

PRODUTOS

Medicamentos linha farma e genéricos. Genéricos com portfólio de 130 apresentações de medicamentos.



Recomendado pelos médicos,¹
reconhecido por você.²



S.I.M.
Serviço de
Informações Medley
0800 7298000
www.medley.com.br

Medicamento Genérico – Lei 9.787/99

Medley. O genérico que os médicos
mais confiam e recomendam¹.

Medley.
UMA EMPRESA SANOFI

¹Pesquisa realizada entre 18/5 e 9/6/2010 com 1.001 médicos; entre 1/8 e 20/9/2011 com 1.000 médicos e entre 3/9 e 1/10/2012 com 1.000 médicos, por telefone, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Florianópolis, Fortaleza, Belém e Brasília. ²Revista Seleções "Marcas de Confiança", Outubro 2012.

PROFARMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS S/A



DIRETORIA

Sammy Birmarcker | Presidente
Manoel Birmarcker | Fundador
Adriano Prado | Diretor de Logística
Ana Candida Fonseca | Diretora de Marketing e RH
Carlos da Luz | Diretor de TI

David Castro | Diretor Administrativo Financeiro
Lucas Menezes | Diretor Comercial
Max Fischer | Diretor Relações com Investidores
Sergio Chibante | Diretor de Novos Negócios

HISTÓRICO

A Profarma atua há mais de 50 anos na distribuição de produtos farmacêuticos, higiene pessoal e cosméticos, nos mais populosos estados brasileiros. Com 12 centros de distribuição, comercializa 18 milhões de unidades por mês e atende a cerca de 31 mil pontos de venda. Cobrindo uma área geográfica que representa 93,5% do mercado consumidor de produtos farmacêuticos do Brasil, a Profarma busca tornar-se o maior e mais rentável distribuidor atacadista de produtos farmacêuticos no país.

MISSÃO

Viabilizar soluções comerciais e de logística para o segmento farmacêutico com efetividade e segurança, gerando rentabilidade aos investimentos.

PRODUTOS

Prescrição Médica, OTC, Genéricos, Higiene Pessoal e Cosméticos, Hospitalar, Vacinas, Dermatológicos.



SOFTPHARMA



DIRETORIA

Leandro Lorenzetti | Diretor Comercial e Marketing

Cézar Júnior Weyn | Diretor de Tecnologia

Paulo Cezar Frantiozzi | Diretor Administrativo e Relacionamento

HISTÓRICO

Com 19 anos de atuação, a Softpharma é uma empresa especializada em software e assessoria de processos voltados à gestão do varejo farmacêutico. Desenvolve e implanta uma linha completa de sistemas, incluindo módulos integrados de Estoques, Compras, Financeiro, Vendas, Contabilidade e demais soluções, com o intuito de ser um parceiro essencial no crescimento sustentável das mais de 2.700 farmácias que fazem parte da nossa carteira de clientes. Com expansão média de 20% ao ano, a Softpharma é uma das empresas líderes do seu segmento, presente em todo o território nacional por meio de 35 canais de distribuição, tendo a confiança de mais de 15.000 proprietários, gerentes, atendentes e farmacêuticos, que diariamente fazem do Softpharma o seu principal instrumento de organização e trabalho. Nossa marca é fortalecida pelo comprometimento de uma equipe composta por mais de 230 colaboradores em diversas áreas do saber, especializados e comprometidos em levar conhecimento e as melhores práticas de gestão ao varejo farmacêutico.

MISSÃO

Utilizar as inovações tecnológicas no desenvolvimento de soluções para o varejo farmacêutico e na capacitação de pessoas, proporcionando as melhores práticas de gestão e a melhoria da qualidade de vida de nossos clientes.

PRODUTOS

Software de gestão, escrita fiscal, assessoria de processos e soluções para o varejo farmacêutico.





SANOFI



DIRETORIA

Fernando Sampaio | Diretor Geral - Sanofi Farma Brasil

David Pinho | Diretor Comercial - Sanofi Farma Brasil

Cristina Moscardi | Diretora de Comunicação Corporativa

Marcela Silvino | Gerente Nacional de Trade Marketing

HISTÓRICO

Presente no Brasil há mais de 50 anos, a Sanofi é um dos maiores grupos farmacêuticos do mundo, com presença em mais de 100 países. A Sanofi Brasil está entre as líderes do setor, empregando cerca de 5.400 colaboradores, e conta com um amplo portfólio com mais de 350 produtos diferentes para atender as principais demandas do consumidor brasileiro.

MISSÃO

A Sanofi é uma empresa diversificada em saúde, com foco nas necessidades dos pacientes.

PRODUTOS

A Sanofi atua no Brasil por meio da Sanofi Farma, Sanofi Pasteur, Medley, Merial e Genzyme.



011 - 3759.6000

WWW.SANOFI.COM.BR

Sanofi e Febrafar



Juntos para o
crescimento do Brasil
e do Associativismo.

AGRADECIMENTOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-SP
Instituto de Associativismo e Cooperativismo – ICA, da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo
Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada - CPDEC, ligado à UNICAMP
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA
Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico - ABCFARMA
Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico - ABAFARMA
Associação Brasileira dos Distribuidores de Laboratórios Nacionais - ABRADILAN
Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais - ALANAC

IMAGENS

Acervo FEBRAFAR

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2004.

ARISTÓTELES. *Política*. São Paulo: Hemus, 1966.

AVRITZER, Leonardo. Um desenho institucional para o novo associativismo, *Lua Nova*, 39, São Paulo, Cedec. 1997.

BRASIL. Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm. Acessado em 27 de novembro de 2012.



_____. Lei federal n.º 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: http://www.crefito8.org.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=195. Acessado em 29 de novembro de 2012.

_____. Decreto n.º 5.090, de 20 de maio de 2004. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/decreto5090farmaciapopular.pdf>. Acessado em 10 de dezembro de 2012.

CAMPOI, Roseli. Mercado Farmacêutico. IMS HEALTH, 2008. Disponível em: <http://drogairaja.com.br/admin/anexo/20080418150814.pdf>.

CASCAES, Waldemiro. As organizações internacionais e os grandes problemas mundiais. *Seqüência: estudos jurídicos e políticos*, v. 2, n. 03, p. 63-68, 2010.

CORD, Marcelo Mac. Uma família de artifícies ‘de cor’: os Ferreiras Barros e sua mobilidade social no Recife oitocentista. *Luso-Brazilian Review*, vol. 47, nº 2, 2010, p. 26-48.

DOMINGUES, Rodnei. Cenários: O Mercado Brasileiro em 2015 e o comércio varejista de medicamentos. Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (CPDEC). Abril/2008.

DOMINGUES, Rodnei. Economia Brasileira e Comércio Varejista de Medicamentos até 2017. Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (CPDEC). Setembro/2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910 – 1989. Miniaurélio

Século XXI Escolar: O minidicionário de língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição, Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira; lexicografia, Margarida dos Anjos... [et al.] 4. ed. rev. ampliada. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

GANANÇA, Alexandre Ciconello. Associativismo no Brasil - características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília.

GOHN, Maria da Glória. O cenário da participação em práticas de gestão da coisa pública no Brasil no final do milênio: as mudanças no caráter do associativismo. Cidadania. São Paulo, Textos n.º12, 1998.

IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010. Série Estudos e Pesquisas, Rio de Janeiro, 2012.

JESUS, R. P. de. Associativismo no Brasil do Século XIX: repertório crítico dos registros de sociedades no Conselho de Estado (1860-1889). In: Revista Locus. Juiz de Fora: v. 13, n.1, 2007.

KERSTENETZKY, C. L. Sobre associativismo, desigualdades e democracia. Rev. Bras. Ciências Sociais, vol.18, n.53, 2003.

LABRA, M. E.; FIGUEIREDO, J. Associativismo, participação e cultura cívica. O potencial dos conselhos de saúde. Ciência e Saúde Coletiva, v. 7, n. 3, p. 537-547, 2002.

MONTOVANI, Norival. Alianças estratégicas no varejo: um estudo

sobre as associações de farmácias do Brasil e sua influência sobre a competitividade dos afiliados. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

PALMEIRA FILHO, P.L.; PAN, S.K. Cadeia farmacêutica no Brasil: Avaliação preliminar e perspectivas. BNDES Setorial, 18: 3-22, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Associação: Série empreendimentos coletivos, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Cooperativa: Série empreendimentos coletivos, 2009.

SECCO, Alexandre; MANSUR, Alexandre. O escândalo é muito maior. Revista Veja. Edição 1.635, 09/02/2000. Disponível em: http://veja.abril.com.br/090200/p_046.html. Acessado em 27 de novembro de 2012.

WEHRMANN, Magda E. S. de Faria. O Papel do Associativismo na Agricultura e a Modernidade. Disponível em: http://www.abbabatabrasileira.com.br/revista16_037.htm. Acessado em 1.º de novembro de 2012.



BB EDITORA
Rua Barão do Triunfo, 88 - 14. andar
CEP 04602-000 – Campo Belo
São Paulo – SP
Tel.: 5054-7757

www.bbeditora.com.br

Direção Geral
Baroni Neto

Direção Comercial
Patrícia Miranda

Direção de Criação
Rafael Sanches

Textos
Andréa Mota (MTB: 64417)

Revisão
Rafael Silvestre

Colaboração
Marcelo Souza



FEBRAFAR

Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácia