



F E B R A F A R

# SONHO, LOUCURA OU EMPREENDEDORISMO?

Um relato histórico sobre a criação do  
maior grupo associativista do Brasil

E D I S O N   T A M A S C I A

Coescrito por Flávia Corbó



*Edison Tamascia*

# SONHO, LOUCURA OU EMPREENDEDORISMO?

*3<sup>a</sup> Edição*

*Coescrito por Flávia Corbó  
São Paulo  
Contento  
2016*

## SONHO, LOUCURA OU EMPREENDEDORISMO?

Edison Tamascia

3<sup>a</sup> edição revista e atualizada

3<sup>a</sup> tiragem

© desta edição [2016]

Direito de produção e distribuição exclusivo da  
CONTENTO COMUNICAÇÃO LTDA.

Rua Leonardo Nunes, 198 – Vila Clementino  
CEP 04039-010 – São Paulo, SP – Brasil  
Tel.: (11) 5082 2200

[www.contento.com.br](http://www.contento.com.br) | [contento@contento.com.br](mailto:contento@contento.com.br)

### **EXPEDIENTE**

#### **Dirigentia**

Gustavo Franco de Godoy, Marcial Guimarães e Vinícius Dall’Ovo

#### **Editora-chefe**

Lígia Favoretto

#### **Coautora**

Flávia Corbó

#### **Assistente de Redação**

Tassia Rocha

#### **Revisão**

Mônica Galati

#### **Editor de Arte**

Junior B. Santos

#### **Capa**

Fabio Lucena

#### **Impressão**

Prol Editora Gráfica LTDA.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfilmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou reprodução total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do Código Penal), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610 de 19.02.1998. Lei dos Direitos Autorais).

ISBN 978-85-65036-14-6

2016 EDISON TAMASCIA, TAMASCIA E.

SONHO, LOUCURA OU EMPREENDEDORISMO? SÃO PAULO: CONTENTO, 2016.

2016

SONHO, LOUCURA OU EMPREENDEDORISMO? SÃO PAULO: CONTENTO, 2016.

---

# PREFÁCIO

Os relatos sempre me fascinaram, tanto os que descrevem a evolução das organizações como os que contam a vida das pessoas. Ler sobre o desenrolar dos fatos, os esforços despendidos para superar as dificuldades e as conquistas que levaram ao sucesso não são para mim apenas fonte de aprendizado e de inspiração, mas também de prazer.

Por essa razão, considero *SONHO, LOUCURA OU EMPREENDEDORISMO?* uma obra de alto valor e prefaciá-lo é uma reverência que faço com muito júbilo.

Nas páginas a seguir, estão contidos os relatos que evidenciam que o sucesso de um negócio ou de uma instituição é resultado não só de sonhos, mas, acima de tudo, de atitudes empreendedoras. Os exemplos de superação que o leitor encontrará nestas páginas não são lições que se restringem apenas a apontar “o que fazer”, mas principalmente “como fazer”.

Empreender no comércio não é tarefa fácil, especialmente no Brasil, onde as constantes interferências do Estado, os tributos e sua complexa forma de apuração tornam os negócios ainda mais desafiadores.

Os pequenos empreendedores nem sempre conseguem superar as dificuldades. Por essa razão, boa parte deles abandona o campo de batalha, contribuindo, assim, para o fenômeno da concentração: ou seja, poucas empresas dominando uma grande fatia do mercado. Como bom exemplo, posso citar as três grandes redes de supermercados Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart, responsáveis atualmente por 57% dos negócios no varejo alimentar.

Sabemos que o fenômeno da concentração é resultado da soma de duas fragilidades que afetam os pequenos empreendedores: capital e eficiência. Esse dualismo é compensatório, isto é, quanto menor o capital, maior a necessidade de eficiência.

O grande sonho que veremos nesta publicação foi o de tornar o pequeno varejista do comércio de medicamentos mais competitivo não apenas por ter permanecido no campo de batalha, mas também por ter sido um dos vencedores da guerra. Alguns viram esse sonho como impossível de ser realizado. Outros o consideraram verdadeira loucura.

Neste livro, o leitor irá conhecer como a eficiência minimizou as limitações de capital e contribuiu para o fortalecimento dos pequenos empreendedores, organizados em rede, com o uso da “inteligência coletiva”.

Essa inteligência coletiva está associada a uma questão fundamental na natureza: como se explica que ações simples de cada indivíduo resultem no comportamento complexo do grupo? Como centenas de abelhas fazem para tomar uma decisão crucial a respeito da colmeia quando muitas delas estão em desacordo?

As habilidades coletivas desses insetos parecem milagrosas até mesmo para os biólogos que dedicam a vida a estudá-las. Durante as últimas décadas, porém, os estudiosos vêm acumulando uma série de descobertas intrigantes sobre o assunto.

Um elemento crucial em um formigueiro, por exemplo, é o fato de que nenhum inseto está no comando e, mesmo com um milhão de formigas, uma colônia funciona perfeitamente e cresce. Não há sequer um “general” à frente das formigas, nem há gerentes no controle das operárias. O que as movem é a confiança no sistema.

As regras usadas pelas abelhas para chegar a uma decisão são: buscar várias opções, estimular a livre competição entre as ideias e recorrer a um mecanismo eficaz para restringir as escolhas. Por essa razão, 99% das colmeias progridem, isto é, crescem e alcançam o “sucesso”.

Essa mesma inteligência coletiva está presente na organização dos mais de 9 mil associados e nas 49 redes afiliadas à Federação

Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR). A confiança na capacidade empreendedora do sistema FEBRAFAR, que move essa “colônia de farmácias”, é resultado de eficiência comprovada nesses quinze anos de prosperidade.

Para conhecer mais e se surpreender, convido-o a mergulhar nas próximas páginas.

*Rodnei Domingues*

*Professor pesquisador, presidente da Federação Brasileira das Empresas de Consultoria e consultor do Instituto Febrafar de Pesquisa e Educação Continuada (IFEPEC)*

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1 – A FEBRAFAR .....</b>	<b>23</b>
1.1 Na ponta do lápis .....	24
1.2 A composição do varejo .....	28
1.3 Regras do jogo .....	30
<b>CAPÍTULO 2 – O QUE É ASSOCIATIVISMO? .....</b>	<b>33</b>
2.1 A prática no Brasil .....	36
2.2 Associativismo no setor farmacêutico .....	37
<b>CAPÍTULO 3 – OS IDEALIZADORES DA FEBRAFAR .....</b>	<b>41</b>
3.1 Encontro frutífero .....	43
3.2 Mais um personagem .....	45
3.3 Mais um sonho .....	47
<b>CAPÍTULO 4 – O NASCIMENTO DE UMA FEDERAÇÃO .....</b>	<b>51</b>
4.1 Término de projetos .....	52
4.2 Início de uma parceria .....	55
4.3 Armadilhas da liderança .....	56
4.4 Novo ganha-pão .....	58
<b>CAPÍTULO 5 – CRESCIMENTO CONSEQUENTE .....</b>	<b>61</b>
5.1 O caminho da profissionalização .....	63
5.2 Exercício de planejamento .....	64
5.3 Caso prático .....	65
<b>CAPÍTULO 6 – A CONFIRMAÇÃO DO POTENCIAL .....</b>	<b>69</b>
6.1 Resultados positivos .....	71
6.2 Parceria sólida .....	74
6.3 Categorias de farmácias .....	75
6.4 O segredo das sobreviventes .....	76

6.5 Treinamento.....	78
6.6 Da teoria à prática.....	80
<b>CAPÍTULO 7 – FERRAMENTAS DE GESTÃO.....</b>	<b>83</b>
7.1 A chegada da tecnologia – SIC.....	84
7.2 Na prática.....	87
7.3 Mais uma evolução – Acode .....	89
7.4 Nova parceria – PAI.....	91
7.5 Foco nos clientes – PEC.....	93
7.6 Projeto-piloto.....	94
7.7 Plano de expansão.....	96
7.8 A voz do associado .....	97
<b>CAPÍTULO 8 – AS RELAÇÕES DA FEBRAFAR.....</b>	<b>101</b>
8.1 Estreitamento de vínculos.....	103
8.2 Sócios honorários.....	105
8.3 Além da distribuição .....	107
8.4 A grande indústria .....	109
8.5 Retrospectiva: o associativismo no setor farmacêutico.....	111
<b>CAPÍTULO 9 – SEMPRE EM FRENTE.....</b>	<b>115</b>
9.1 Projeto HBN.....	115
9.2 Projeto-piloto.....	116
9.3 Projeto BI.....	121
9.4 Projeto Instituto Febrifar.....	121
9.5 Futuro sólido.....	123
<b>EPÍLOGO – EDIFICANDO UM SONHO.....</b>	<b>125</b>
Erros e acertos em uma trajetória de glória.....	128
O sucesso não vem de um momento de inspiração.....	130
O desafio de se manter no topo.....	132
<b>NOTAS EXPLICATIVAS .....</b>	<b>135</b>

# INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa depende de diversos fatores. Investimento, qualificação e foco no resultado são essenciais para uma corporação obter êxito em qualquer setor da economia. No entanto, esses aspectos não são os únicos pontos, principalmente quando a criação de uma empresa surge da junção de um grupo heterogêneo de empresários. É importante considerar, também, o cenário econômico em transformação e o mercado em constante dinamismo, bem como levar em conta o fato de que todo início é incerto. Por mais que haja boa intenção, os desafios certamente aparecerão. E as oportunidades, se não forem aproveitadas com a máxima eficiência, podem tornar o sonho de vencer um pesadelo com resultados desastrosos.

Diante disso, não raro surgem dúvidas sobre como saber com antecedência se o empreendimento vai ser bem-sucedido? Quais recursos serão fundamentais para manter a empresa? Quais estratégias devem ser adotadas para que seja trilhado o caminho certo? Quais ações são necessárias para garantir a expansão do negócio? Como criar diferenciais para torná-lo sustentável? Como enfrentar a concorrência em pé de igualdade? Muito comuns, esses questionamentos encontram respostas ao longo do tempo, pois dependem também da forma como a empresa é comandada. A maneira de liderar exerce grande influência na *performance* do grupo e, consequentemente, nos resultados. Como se pode notar, transformar uma pequena empresa em um modelo viável e sustentável de negócio é uma tarefa difícil, mas não impossível.

Esta obra elucida as nuances da atuação de um grupo de empreendedores do varejo farmacêutico independente no Brasil. Farmacistas

céticos, mas ousados. Empresários sonhadores, mas visionários. Esses profissionais tiveram que se renovar e reinventar formas de atuação para, em um primeiro momento, possibilitar que seus empreendimentos sobrevivessem ao modelo concorrencial vigente. E, depois, já estruturados, para conseguir prosperar. De um início incerto, hoje celebram as conquistas com a consciência de que o caminho percorrido exigiu – e continua exigindo – muita inspiração e transpiração.

Ao analisar o momento histórico, no período após o regime militar, o Brasil sofreu mudanças estruturais que abalaram a população e a classe empresarial. Os modelos econômicos adotados modificaram o cenário nacional. O País precisava de uma reestruturação urgente para crescer, algo que só teve início quase uma década depois de sua redemocratização, com a implantação do Real – plano que influenciaria o presente de uma nação que clamava por um futuro estável.

O País mudou, o mercado farmacêutico precisou se adequar e o setor varejista, sobretudo, teve que redirecionar o foco para acompanhar tal dinamismo. Os donos de farmácias e drogarias, por sua vez, passaram a vivenciar uma nova era. Esses profissionais notaram que era preciso investir na operação, gerenciar as vendas, explorar nichos diferenciados e cumprir novas normas. A partir daí, a cadeia farmacêutica remodelou sua atuação. A indústria, que mantinha relacionamento com a classe médica, aproximou-se comercialmente dos pontos de venda (PDVs). O distribuidor, cujo papel decisivo se limitava às tratativas comerciais com fabricantes, começou a atuar como operador logístico. E o varejo, principal elo entre a indústria e o cliente final, passou a deter o poder da comercialização em suas mãos.

Por um lado, se a reestruturação sofrida pelo mercado farmacêutico ocasionou o fechamento de vários atacadistas; por outro,

possibilitou a expansão dos laboratórios nacionais e exigiu do varejo independente maior comprometimento na condução dos negócios. Ocasião esta da qual remontam os primeiros movimentos em prol da união entre farmácias e drogarias de pequeno porte por meio de agrupamentos. Das compras coletivas à profissionalização da gestão, o modelo associativista aos poucos foi conquistando espaço e ganhando adeptos.

À luz do associativismo, os grupos de farmácias que se formaram a partir de 1994 iniciaram esforços para aplicar o que genuinamente traduz o ato de associar-se. Em uma definição ampla, o associativismo é qualquer iniciativa que promove a união de pessoas ou empresas com o objetivo de superar dificuldades por meio da geração de benefícios sociais, econômicos e até políticos.

Participar de um grupo associativista requer uma grande transformação na personalidade do empreendedor, que precisa deixar a vaidade de lado e pensar coletivamente. O empresário com perfil associativista possui espírito empreendedor, pratica a gestão transparente, compartilha ideias, direciona o trabalho para a busca de resultados e vê o concorrente como um aliado. Essa atuação, muitas vezes, exige quebra de paradigmas e mudanças de ordem cultural.

Por meio do associativismo, os empresários têm a oportunidade de melhorar a gestão dos negócios, a qualidade do trabalho e o atendimento aos clientes, além de contribuir para fortalecer a marca da qual fazem parte. E têm também desafios a enfrentar, os quais envolvem: as práticas comerciais da cadeia farmacêutica como um todo, as obrigações de ordem sanitária e a excessiva carga tanto de tributos como de deliberações provenientes do governo nas esferas municipal, estadual e federal.

Conceitualmente, o associativismo fundamenta-se na união de forças e na efetivação de parcerias. No entanto, com o tempo, é necessário lançar mão de outros quesitos para se desenvolver enquanto

grupo empresarial. Na prática, o modelo tem proporcionado significativa melhoria no conceito das lojas e na gestão das bandeiras. Isso se deve, essencialmente, porque compartilhar é o parâmetro basilar dessa metodologia associativista. E o proprietário, por sua vez, precisa entender que a empresa é sua, mas que não está sozinho nessa empreitada.

A exemplo dos setores industrial e atacadista, o varejo brasileiro também dispõe de uma infinidade de associações e entidades genuinamente constituídas com viés empreendedor. No segmento farmacêutico, por exemplo, uma empresa com representatividade nacional e criada sob tais preceitos é a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR).

Sua idealização adveio não apenas do ceticismo que permeava o mercado farmacêutico durante a transição de século, mas também da ousadia de dois executivos do comércio varejista de medicamentos: Edison Tamascia e José Abud Neto. O primeiro, já presidente de uma rede e de uma federação paulista; o segundo, gestor de uma associação mato-grossense. As características pessoais e visões distintas de ambos profissionais foram preponderantes para que a ideia de uma federação de âmbito nacional saísse do papel e passasse a ter um corpo direutivo completo e a documentação em dia. Ainda que a condução do negócio fosse uma grande incógnita naquele início de milênio, o futuro mostrar-lhes-ia que era possível administrar o que alguns chamavam de loucura, isto é, estruturar o sonho que todos tinham e preparar a empresa para a posteridade.

No decorrer de sua trajetória, a FEBRAFAR teve que criar estratégias para promover a expansão das farmácias e o fortalecimento das redes associadas. Paralelamente à fundação da entidade, o mercado farmacêutico vivenciou uma fase de turbulências. O governo introduziu os medicamentos genéricos no País, criou a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) para regular

o setor e iniciou um processo de reestruturação no sistema tributário vigente.

Resguardadas as características regionais de cada associação, a diretoria da Federação soube lidar com sabedoria ao direcionar a atuação da empresa para o fomento ao empreendedorismo, mantendo-se apartidária nas questões políticas. E foi o que se observou em seu processo evolutivo, construído por meio de feiras de negócios, treinamentos, palestras de mercado e inúmeras atividades técnicas, sempre com a participação ativa dos principais *players* do setor. Ou seja: ainda que a FEBRAFAR reúna redes de farmácias e drogarias, a entidade representa um modelo de negócio (associativismo), não o varejo em si – este tradicionalmente representado pela Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (ABCFarma).

Em 15 anos de história, a Federação realizou feitos que trouxeram ampla transparência e muita credibilidade. A partir de um evento grandioso que marcou seu início, instituiu um ciclo de atividades que persiste até os dias atuais, sempre mantendo o varejo independente sintonizado com o cenário e com as tendências do mercado, tendo como respaldo estudos científicos e pesquisas mercadológicas.

Durante esse processo de incentivo ao desenvolvimento das redes associadas e à ética concorrencial das pequenas e médias farmácias, além de estar antenada às performances do segmento e às imposições do governo, a Federação também teve que se reestruturar internamente para assumir um posicionamento estratégico que contribuísse para consolidar seu modelo alternativo de negócio, algo que garantisse a todos muito mais que a sobrevivência. Já era a hora de se mobilizar para prosperar. Foi quando surgiram os programas para otimizar a gestão e a operação comercial da comunidade, interligando-a à demanda gerada pelo mercado. As ferramentas foram implantadas para unificar as lojas, integrar as redes e auxiliar a própria Federação em ações consideradas indispensáveis

para estreitar a relação varejo-indústria, possibilitando maior nível de profissionalização e competitividade ao grupo com o intuito de permitir a todos parcerias frutíferas e duradouras.

Para compreender o sucesso de uma empresa, é preciso analisar a estrutura de seu mercado, o contexto socioeconômico ao qual está inserida, o cumprimento de seus princípios básicos, o perfil de seus integrantes, os desdobramentos de sua atuação, a sobriedade ao lidar com desafios e oportunidades, bem como a necessidade de reestruturar processos, adotar novas ações e renovar concepções. Essa análise precisa estar atrelada à visão de futuro do empreendimento como um todo.

Especificamente no caso da FEBRAFAR, vários fatores colaboraram para que a pequena Federação se tornasse uma entidade representativa perante os órgãos governamentais, uma referência para o comércio varejista independente e um grupo estratégico para o mercado farmacêutico brasileiro. Os mecanismos que até hoje contribuem para sua notável ascensão, os meandros de sua proeminente expansão e os indicadores que norteiam sua exímia atuação – e que podem servir como exemplo para qualquer empresa que almeje êxito em seu segmento – você poderá conhecer nos capítulos que integram este minucioso trabalho.

# A FEBRAFAR

Dia 21 de setembro de 2015, um vai e vem de táxis movimentava a entrada do Hotel Bourbon Ibirapuera, em São Paulo. Em meio ao atípico calor de uma manhã do inverno paulistano, saltavam dos carros passageiros carregados de malas e cabides sustentando ternos. No saguão, já protegidos pelo frescor do ar condicionado, os hóspedes recém-chegados causavam um burburinho antes de se instalarem. Alguns fizeram longa viagem, mas havia pouco tempo para esticar as pernas na privacidade do quarto. Às 14 horas, um compromisso os esperava.

Poucos minutos antes do horário agendado, muitos já ocupavam as dependências do salão de eventos do hotel. Pareciam bem à vontade. A cada conhecido encontrado, notava-se um abraço caloroso, na maior parte das vezes acompanhado de um fraternal beijo no rosto. Observado de longe, o acontecimento poderia ser interpretado como uma reunião de antigos amigos de colégio, que dividiram histórias capazes de atar amizades eternas, ainda que os reencontros sejam cada vez mais esporádicos.

As primeiras palavras do anfitrião esclareceram o motivo daquela reunião de cerca de 250 pessoas. Tratava-se do 2º Encontro da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR) de 2015. Dentro do setor farmacêutico, o nome tem peso e grande representatividade. Para os de fora, basta a exposição de alguns números para compreender a relevância do evento e da Federação organizadora, que comemorava ali 15 anos de existência.

Os presentes não eram velhos colegas de infância. Eram concorrentes. Empresários do mesmo ramo que, ao contrário do que manda a

cartilha, decidiram prosperar juntos, em vez de manter uma distância hostil do concorrente. À primeira vista, a atmosfera amigável dentro de um ambiente corporativo pode parecer estranha, mas é melhor compreendida quando estudado o conceito por trás da FEBRAFAR. Mais que um aglomerado de farmácias, a Federação é uma prestadora de serviços, que integra e aproxima seus associados para que juntos tenham maiores condições de se fortalecer, atinjam o desenvolvimento socioeconômico e ganhem representatividade perante os órgãos governamentais e fornecedores. Os membros da Federação são chamados de associativistas, empreendedores que se unem em prol de fortalecimento e notabilidade.

Ao longo dos 15 anos de atuação, a FEBRAFAR teceu redes de relacionamento que permitem entregar aos afiliados informações e tendências que irão moldar o mercado em um futuro próximo, desenvolveu ferramentas estratégicas que permitem uma gestão mais assertiva e competitiva, incentivou e possibilitou a qualificação profissional de centenas de associados e seus colaboradores, além de promover o estreitamento de relações com diferentes elos da cadeia farmacêutica por meio de eventos, como aquele que ocupou um hotel de São Paulo, conforme relatado no início do capítulo. Com o apoio dessa estrutura-mãe, pequenos e médios empresários alcançaram degraus nunca almejados, de tão distantes que lhes pareciam. Com auxílio a cada passo dado, até sonhos nunca antes imaginados se tornaram realidade.

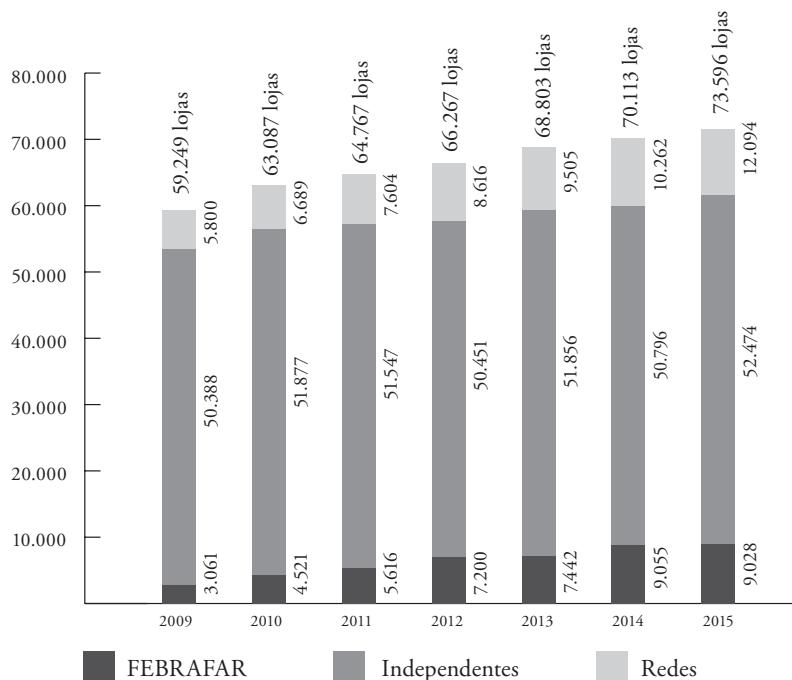
## 1.1 NA PONTA DO LÁPIS

Relatar os benefícios do associativismo pode não ser suficiente para convencer os mais céticos de que é possível crescer aliado ao concorrente. Números, concretos e áridos, costumam ser mais eficazes na tentativa de reverter uma posição de descrédito. E dados positivos não faltam na história da FEBRAFAR. Em 15 anos, uma incansável dedicação resultou na união de 49 redes de farmácias, que gerenciam mais de 9 mil

lojas, com atuação em mais de dois mil municípios de 23 estados brasileiros, além do Distrito Federal.

O avanço no número de associados se deu de maneira gradativa, mas ainda assim em um ritmo acima da média do mercado de varejo farmacêutico, como apontam dados do IMS Health – consultoria especializada no setor. Em 2009, a FEBRAFAR reunia 3.061 lojas. Passados seis anos, o número de farmácias associadas já era três vezes maior. No mesmo período, o volume de lojas no varejo farmacêutico como um todo não conseguiu sequer duplicar de tamanho.

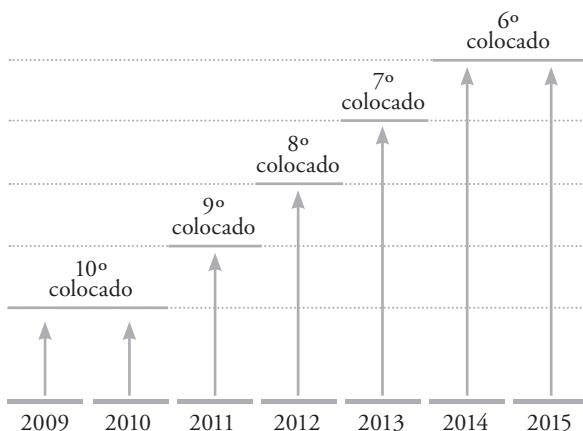
## EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FARMÁCIAS NO BRASIL



Fontes: Cadastro FEBRAFAR e IMS Health

A análise do desempenho da FEBRAFAR de maneira isolada já causa impacto a quem desconhece a Federação, mas somente quando se tem noção do tamanho do mercado farmacêutico no Brasil é possível compreender, de fato, a importância de ser bem-concebido dentro de um setor tão expressivo. Entre 2009 e 2014, ou seja, em apenas cinco anos, o País saltou da décima para a sexta colocação entre os maiores mercados consumidores de medicamentos do mundo. E a expectativa é de que, até 2018, o Brasil alcance a quarta posição, atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão, estimam as projeções do IMS Health.

## COLOCAÇÃO DO BRASIL NO RANKING MUNDIAL DO MERCADO FARMA



Fonte: IMS Health

Tamanha potência foi alcançada graças a uma conjunção de fatores. Um dos movimentos mais notórios é o envelhecimento da

população brasileira. Durante anos, o País foi composto majoritariamente por crianças e jovens, mas a situação já começou a se inverter. Desde 2004, a faixa etária que mais cresce está situada entre 30 e 80 anos de idade, enquanto a quantidade de cidadãos com menos de 24 anos vem decaindo. Até 2060, 26,7% da população será idosa, como indicam as pesquisas realizadas periodicamente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

E o que tantas estatísticas e percentuais têm a ver com a história da FEBRAFAR e os planos futuros da instituição? Tudo. Enquanto a chegada da velhice incomoda os que começam a ver rugas e cabelos brancos refletidos no espelho, para os empresários do setor farmacêutico só há razões para comemorar. A principal consequência do crescimento no número de idosos é o acréscimo no consumo de medicamentos, principalmente os de uso contínuo, para tratamento de doenças cuja prevalência aumenta com o avançar da idade, como diabetes e hipertensão arterial.

A maneira como esses e os demais fármacos são pagos no Brasil é outro fator que colabora para que o mercado farmacêutico apresente um crescimento muito acima de outros setores da economia. Enquanto em muitos países desenvolvidos os medicamentos são reembolsados pelo Estado ou pelos planos de saúde pagos pelas empresas – se não na totalidade, em boa parte do custo total –, no mercado farmacêutico brasileiro, 71,4% do desembolso é realizado diretamente pela população, segundo dados do IMS Health.

Nesse ponto, explica-se o porquê de o envelhecimento do brasileiro ser uma ótima oportunidade de fomentar negócios. As farmácias e drogarias são os principais canais de dispensação de medicamentos para os usuários. Em 2015, o Brasil já contava com um número total de aproximadamente 71,8 mil farmácias e drogarias. Não há sinais de esgotamento, pelo contrário, há mais de dez anos

o varejo farmacêutico brasileiro apresenta índices de crescimento invejáveis. Um campo de oportunidades está aberto aos que desejam crescer no setor e é para guiar os desbravadores desse solo que a equipe FEBRAFAR se dedica diariamente.

## 1.2 A COMPOSIÇÃO DO VAREJO

Ainda que haja muito terreno a ganhar, um longo e vitorioso caminho já foi percorrido. De um punhado de redes de farmácia unidas na tentativa de conseguir vantagens comerciais para se manter vivas em meio à selva do mercado, a FEBRAFAR tornou-se uma voz de respeito. Em 15 anos, a Federação conseguiu abocanhar 11% do mercado do varejo farmacêutico brasileiro e conquistou espaço relevante em meio aos diversos personagens que compõem esse cenário.

O restante do mercado é dividido entre vários protagonistas com diferentes modelos de negócios, como redes de farmácias de atuação regional, franquias, licenciadoras, lojas independentes – aquelas que não são atreladas a nenhuma rede – e outros agrupamentos, não associados à FEBRAFAR. Em outro extremo, estão as grandes redes de farmácias, que podem ser descritas como bandeiras com agressiva expansão, alto poder de investimento e atuação concentrada nos grandes centros urbanos.

Por muitos anos, especialistas em varejo defenderam a tese de que as grandes redes cresceriam a ponto de dominarem o mercado e extinguirem os demais modelos de farmácias existentes. No entanto, o cenário se mostra bem distinto daquele descrito nas projeções. Os especialistas não previram que a sobrevivência no mercado não estaria ligada a tamanho e, sim, à competência. Nem grande, nem pequeno, resistiram aqueles que trabalharam dentro de estratégias assertivas, que souberam interpretar cada uma das

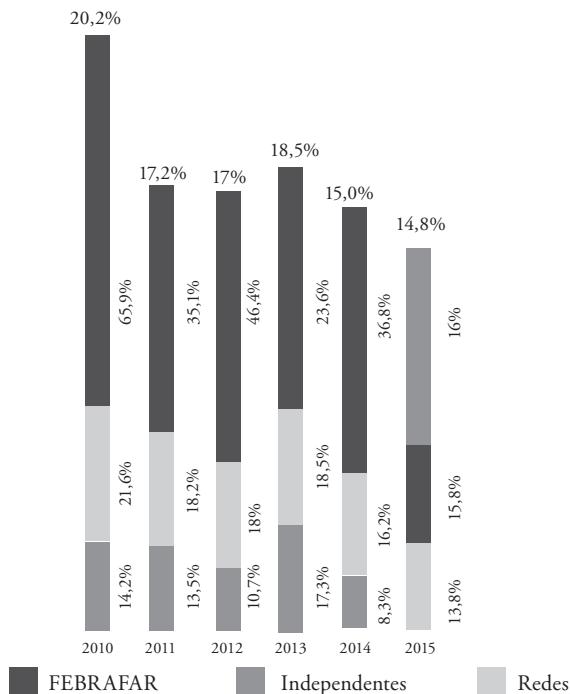
curvas que surgia no horizonte, em uma trilha nada indicada para principiantes.

Pelas mãos da FEBRAFAR e suas redes, muitos pequenos e médios varejistas se guiaram pelo caminho do sucesso e conseguiram acelerar o ritmo, sem perder o prumo. Na bússola, informação e ferramentas de gestão. Acesso a tendências de consumo, pesquisas de mercado e palestras com especialistas, cheios de técnicas inovadoras nas mangas deram o norte. A tecnologia, capaz de elevar o nível de profissionalização de pequenas e médias lojas a ponto de competirem de igual para igual com qualquer concorrente, propiciou segurança e fôlego. Cercado desse aparato, o grupo de associados FEBRAFAR, ao longo do trajeto de 15 anos, melhorou o nível de gerenciamento das lojas, aprimorou os processos de negociação com fornecedores, modernizou o *layout* dos estabelecimentos e investiu na qualificação de pessoal e colaboradores.

Quando ainda donos de farmácias independentes, a sombra da concorrência tirava o sono. Agora, com o suporte de uma Federação e a troca de experiência com diversas outras semelhantes, não havia tempo para olhar quem vinha logo atrás. O foco estava em vislumbrar as oportunidades no horizonte: crescimento da população, aumento do poder do consumo de classe média e democratização do acesso aos medicamentos. A paisagem era rica. Com firmeza na direção, a FEBRAFAR permitiu que os associados tirassem o melhor proveito possível desse caminho.

Ainda há muito chão a ser percorrido, o trajeto apenas começou, mas os bons observadores já conseguem enxergar os resultados de uma jornada tão bem planejada. Pelo menos desde 2010, a FEBRAFAR vem apresentando índices de crescimento acima da média de mercado. Caso se tratasse de uma corrida, significariam alguns bons quilômetros de vantagem.

## CRESCIMENTO DO MERCADO FARMACÊUTICO (EM VALORES) DE 2010 A 2015



Fonte: IMS Health

### 1.3 REGRAS DO JOGO

Vencer dentro do setor farmacêutico não é uma tarefa simples. Além da forte concorrência, ainda é preciso criar estratégias de venda sem desrespeitar as exigências e particularidades do setor, um dos mais regulados da economia. Entre os desafios a serem superados, destacam-se inúmeras exigências governamentais, que demandam investimentos obrigatórios; forte regulação dos órgãos de vigilância sanitária; vigência de patentes de medicamentos<sup>(1)\*</sup>; controle de preço<sup>(2)</sup>; e outras regras que demandam uma gestão peculiar.

\* Os termos técnicos enumerados e referentes ao setor farmacêutico estão detalhados ao final do livro, a partir da página 135.

Ser dono de farmácia é andar em uma corda bamba, carregando uma bandeja cheia de copos em cada mão. Ao mesmo tempo em que a farmácia é um comércio, que visa obter lucro, como qualquer outro negócio, também se trata de um estabelecimento de saúde, que precisa seguir uma série de regras e se privar de outras atratividades comerciais, como sorteios e promoções culturais. É nesse limiar que trabalha o empresário do varejo farmacêutico.

Além de estar sempre alinhado e atento às exigências dos órgãos reguladores, o varejista precisa estar preparado para lidar com as constantes mudanças – seja de legislação, seja de tendências de consumo – de um setor tão dinâmico. Saber antever as reviravoltas e estar preparado para enfrentá-las é essencial para a sobrevivência. É esse suporte que a FEBRAFAR trabalha para oferecer aos associados.

Na trajetória traçada pelo varejo farmacêutico brasileiro, a curva mais acentuada surgiu à frente dos varejistas em 1999, com a implantação dos medicamentos genéricos<sup>(3)</sup>. A chegada de uma categoria de medicamentos com preço mais acessível democratizou o acesso a tratamentos de saúde no País, além de provocar mudanças nos processos de comercialização dos medicamentos. Como toda novidade, a princípio os genéricos sofreram resistência da classe médica e desconfiança dos consumidores, bem como foram rejeitados por donos de farmácia. No entanto, aos poucos, diante da comprovação da eficácia, essa classe de medicamentos conquistou a confiança do consumidor e os investimentos de indústrias nacionais e estrangeiras, até se tornar protagonista do mercado farmacêutico brasileiro.

A queda de patentes de produtos apelidados de *blockbusters*<sup>(4)</sup>, cujo poder de venda era altíssimo, estimulou muito a ampliação do mercado de genéricos, mas a grande alavanca da expansão dessa classe de medicamentos foi a mudança no cenário socioeconômico brasileiro. Entre 2004 e 2010, 32 milhões ascenderam à categoria de classes

médias (A, B e C) e 19,3 milhões saíram da pobreza, de acordo com o Instituto Data Popular. Essa conjunção de fatores provocou uma sequência de mudanças no varejo: os medicamentos de referência<sup>(5)</sup> perderam força, a demanda por genéricos e medicamentos similares<sup>(6)</sup> cresceu, o número de consumidores nas farmácias aumentou e novas políticas sociais, como o Farmácia Popular, programa criado pelo governo para ampliar o acesso da população aos medicamentos, surgiram.

Ainda que as mudanças representassem um leque de oportunidades para o varejista farmacêutico, não significavam sucesso garantido. Mesmo quando a maré é favorável, só se mantém firme aquele que sabe remar, antevê as mudanças de direção do vento e é capaz de interpretar corretamente os sinais que surgem no ambiente. O varejo como um todo se encontrava em um momento ideal para a expansão, mas era preciso ter condições de crescer de maneira profissionalizada.

Em 2002, ano em que a existência da FEBRAFAR foi formalizada, o mercado farmacêutico brasileiro movimentava R\$ 11 bilhões. Passados 13 anos, o montante já havia saltado para R\$ 76,1 bilhões, segundo o IMS Health. O grau de relevância que o setor atingiu perante a economia brasileira não permitia mais amadorismo. A demanda cresceu, assim como o nível de competitividade.

Ao longo deste livro, poderemos acompanhar como a Federação soube antever a necessidade de profissionalizar os associados, expandir o número de empresas parceiras, disseminar informações a respeito das tendências de consumo, além de oferecer ferramentas de gestão, a fim de indicar o rumo para um formato de farmácia mais condizente com a realidade de mercado e com as expectativas do consumidor e, a partir disso, obter êxito. A história traçada em 15 anos de trajetória foi capaz de conceder aos donos das farmácias associadas a segurança de que, independentemente do tamanho e poder dos concorrentes, não há razões para se intimidar. O varejista que segue o modelo de gestão indicado pela Federação tem mais capacidade competitiva.

# O QUE É ASSOCIATIVISMO?

Para compreender como a FEBRAFAR alcançou o posto de uma entidade de voz e representatividade dentro do setor farmacêutico, é preciso conhecer o conceito-base da Federação: o associativismo. Já praticado antes mesmo da criação do termo, ainda que intuitivamente, as premissas do associativismo sempre foram trabalhadas por aqueles que se enxergavam mais fortes quando unidos a semelhantes com um mesmo propósito, que acreditavam que o caminho de edificação de um sonho era menos longo e tortuoso quando havia companheiros de jornada, dispostos a retirar juntos as pedras e os obstáculos que sempre surgem à frente daqueles que perseguem um objetivo grandioso.

A necessidade da soma de esforços permeia a sobrevivência da espécie humana e acompanha o desenvolvimento da civilização. É justamente dessa forma que a história do associativismo se consolida, deixa legados e provoca importantes mudanças no curso dos acontecimentos. Diversos exemplos de grupos associativistas podem ser observados no decorrer da evolução humana: iniciando desde as estratégias de caça montadas por homens pré-históricos, passando pela misteriosa Ordem dos Cavaleiros Templários, na Idade Média, e estando presente até na luta de classe da Revolução Industrial.

No entanto, foi no século XX que houve a maior demonstração da força do associativismo. Durante a Segunda Grande Guerra,

dezenas de países uniram-se em uma coalizão denominada Aliados, com o objetivo de derrotar a Alemanha e demais países ligados à potência europeia. A estratégia associativista provou-se certeira e a vitória dos Aliados foi determinante para definir as relações econômicas e geográficas do mundo que conhecemos hoje.

Desde então, diversas outras coalizões foram criadas em busca de fortalecimento e maior representatividade. A Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP); o Grupo dos Oito (G-8), conjunto de países mais industrializados do mundo; o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta); a União Europeia (UE); o Mercado Comum do Sul (Mercosul); e tantos outros agrupamentos de países representam a base das organizações econômica e política do mundo moderno. Esses grupos nada mais são que a prática associativista para a busca de objetivos comuns.

A princípio, essa meta era a sobrevivência da espécie humana. Posteriormente, transformou-se na necessidade de enfrentar as mudanças impostas pelo sistema econômico mundial, até o associativismo ser aplicado por empresários interessados em construir um modelo de negócio com vantagens comerciais e administrativas, que fizesse frente a grandes corporações. “Podemos compreender o associativismo como uma forma de união de pessoas com objetivos homogêneos. Ao transferirmos para o meio empresarial, entende-se como iniciativa formal ou informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar resultados positivos em âmbito econômico, social, cultural ou político. O associativismo é uma maneira de ganhar representatividade perante o mercado, uma vez que o associado passa a ter o direito de usar uma bandeira única e fortalecer sua marca”, define o professor e coordenador dos cursos de *Master in Business Administration* (MBA) em Marketing, isto é, Mestre em Administração de Negócios, na Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), Antonio Carlos Giuliani.

O associativismo é uma metodologia aplicável em empresas de qualquer segmento econômico, desde que utilizem a mesma matéria-prima, comercializem os mesmos produtos ou prestem o mesmo tipo de serviço. Para tal, é necessário um grupo mínimo de empresas que, após estudos de viabilidade econômica, possa suportar os custos de implantação e de manutenção de uma central de negócios, marketing e serviços, apresentando-se, assim, como uma solução inovadora para resolver os problemas das pequenas e médias empresas. Estas, sozinhas, não conseguiriam enfrentar a concorrência das grandes corporações. Dessa forma, o associativismo surge para fortalecer as pequenas e médias empresas, tornando-as competitivas, a fim de elevar o padrão de qualidade de seus produtos e serviços, minimizando custos e possibilitando seu acesso a novos mercados consumidores.

O dito popular “A união faz a força” encaixa-se perfeitamente na definição do que é associativismo – colaboração entre empresas com interesses em comum, a fim de obter vantagens nas áreas de economia e gerenciamento, por meio de auxílio mútuo. Juntos, os associados trabalham para reduzir os custos de produção, obter melhores condições de prazo e preço e estimular o desenvolvimento técnico e profissional dos colaboradores e empresários.

Atualmente, no Brasil há organizações associativistas em quase todos os segmentos econômicos, como varejo alimentar, farmácias, padarias, *pet shops*, lojas de material para construção, distribuidores de autopeças, revenda de itens de beleza e demais setores. Essas atividades se constituem apenas no âmbito comercial. Entretanto, se os processos industriais forem incluídos, a relação torna-se infinita, pois os Arranjos Produtivos Locais (APLs), programa coordenado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), têm organizado modelos associativistas de indústrias de diversos setores em todas as regiões, difundindo o associativismo de forma individualizada por segmento no País inteiro.

## 2.1 A PRÁTICA NO BRASIL

A exemplo do associativismo em âmbito global, a atividade foi empregada no País para várias finalidades ao longo dos anos. “Muitas associações foram criadas a partir da segunda metade do século XIX, direcionadas para os objetivos mais diversos, agrupando desde integrantes da elite política brasileira, preocupada com os destinos da classe senhorial escravista, até simples ex-cativos reunidos em torno do ideal de libertação dos escravos pela compra de alforrias”, relata Giuliani.

Já no século XX, surge a agricultura como representante de destaque da prática associativa. A união fez-se necessária quando outros segmentos começaram a tornar-se protagonistas da economia brasileira, papel destinado nessa época à produção agrícola. No entanto, o grande *boom* do associativismo brasileiro ocorreu em 1960, quando o ex-presidente Getúlio Vargas estimulou a construção de associações que comporiam seu estado corporativo e a ditadura militar transformou esses órgãos em aliados com influência reconhecida. No mesmo período, os sistemas de franquias que começaram a se fortalecer, apesar de serem gerenciados de maneira diferente – com mais centralização –, carregavam alguns dos princípios do associativismo.

O modelo de negócio associativista chegou ao varejo farmacêutico nos anos 1990, quando o setor se tornou mais competitivo e os empresários viram a necessidade de buscar mecanismos de sobrevivência. A princípio, um grupo tentou replicar um protótipo norte-americano chamado *Small Business Administration* (SBA), que consistia em montar uma política centralizada de apoio às pequenas empresas. Já o conceito simples e puro do associativismo tardou um pouco mais a ser aplicado, em decorrência da própria dinâmica do comércio farmacêutico e do número limitado de empresas na época, que, por conta das necessidades muito específicas de cada localidade, dificultava a formação de agrupamentos.

O início da década de 90 foi desafiador para os empresários brasileiros, que tiveram de ser criativos para manter a saúde financeira das empresas em meio a diversos planos econômicos e a uma inflação galopante. Os que sobreviveram à esquizofrenia do mercado nacional nessa época chegaram feridos, mas vivos à criação do Plano Real, em 1994. A nova moeda trouxe estabilidade econômica, mas, junto, muita incerteza. Temor era um sentimento comum entre os empreendedores brasileiros quando o Real se tornou a moeda oficial brasileira.

## 2.2 ASSOCIATIVISMO NO SETOR FARMACÊUTICO

Como previsto, o período de transição econômica não foi fácil, inclusive para os donos de farmácias e drogarias. As prioridades e necessidades de seus negócios mudaram drasticamente. Se, antes, a principal preocupação era com a remarcação de preços por conta da inflação nas alturas, a estabilidade da moeda fez com que o varejo voltasse as atenções para a demanda por gestão de loja. Os pontos de venda (PDVs) precisavam se organizar de uma forma mais clara. Foi dessa necessidade de afinar processos internos que começaram a surgir as primeiras redes associativistas do setor farmacêutico.

Uma delas destacou-se por seguir de maneira fiel os preceitos básicos da prática: a Multidrogas. Criada em São José do Rio Preto, no interior de São Paulo, a rede aplicava medidas até então inéditas de administração coletiva, como ações conjuntas de marketing e melhores negociações de compra para o grupo. Diante dos desafios de uma nova realidade econômica, a notícia de que um grupo de empresários havia encontrado uma maneira de se fortalecer e crescer em conjunto se alastrou feito rastilho de pólvora entre os varejistas farmacêuticos.

A boa fama fez a Multidrogas expandir-se rapidamente. O consultor do Sebrae, José Vitorio Damasceno, que havia ajudado a

estruturar a rede, enxergou uma oportunidade e decidiu criar o Instituto de Desenvolvimento Empresarial (Idem), com a intenção de difundir o conceito do associativismo. Por meio de palestras de sensibilização, Damasceno conseguiu angariar diversos empresários, dispostos a implantar a metodologia de gestão associativista oferecida pelo Idem.

Em pouco tempo, o instituto passou a gerir dezenas de associações de farmácias, como Farma & Cia, Agafarma, Drogaria Total e Droga Mais, entre outras. O entusiasmo com a proporção que o associativismo no setor farma havia tomado era tanto que Damasceno decidiu criar uma federação de âmbito nacional. Com o apoio de alguns empresários, foi fundada a Federação Brasileira das Associações de Farmácias e Drogarias Independentes (Fabrifar).

Em uma reunião realizada em Pouso Alegre, Minas Gerais, a entidade foi oficializada, mas, apesar de contar com um número representativo de associados, todos ligados também ao Idem, a Fabrifar carecia de foco. Durante as reuniões, era debatida uma gama variada de temas, inclusive os de teor político. Uma corrente de associados acreditava que a Fabrifar deveria lançar candidatos a deputado, para que contassem com representantes capazes de dar voz ao setor. Outros defendiam que o grupo deveria abrir uma distribuidora de medicamentos. Em meio ao conflito de interesses e à disputa de egos, a organização nunca atuou com efetividade.

Paralelamente, instituía-se, ainda que de maneira informal, um grupo mais atuante dentro do estado de São Paulo, batizado de Grupo Mil. Diferentemente do modelo seguido no restante do País, onde todas as farmácias de um mesmo estado eram ligadas a uma associação única, a dinâmica e o tamanho do mercado paulista levaram a outros caminhos. Os empresários da região tinham como principal objetivo alcançar a mídia e exibir as redes de farmácias nos horários nobres de televisão a fim de atrair novos clientes.

Por isso, decidiu-se dividir a atuação das redes conforme o sinal de transmissão da rede Globo. Com isso, na década de 90, o varejo farmacêutico paulista chegou a contar com dez redes.

Os empresários costumavam se encontrar de maneira informal e amistosa para conversar sobre os rumos de seus empreendimentos. Aos poucos, surgiu o desejo de oficializar as reuniões. Então, em 1998, foi criada a Federação Paulista de Associações de Farmácias e Drogarias Independentes (Faesp).

A entidade ganhou força e tornou-se fundamental para os associados. No entanto, em um dado momento, o presidente da Faesp naquele período, Evandro Rodrigues da Silva, precisou se ausentar de muitos encontros, em razão do envolvimento com um projeto de uma empresa de importação e exportação. O estatuto impedia o corpo diretivo de faltar em mais de três reuniões, o que levou Silva a se afastar do cargo.

Era necessário eleger um substituto para a presidência da Faesp. O então diretor-secretário da entidade, Rogério Lopes Júnior, sempre muito observador, há tempos acompanhava o estilo de gestão e liderança de um associado, presidente da rede Farmavip, localizada em Piracicaba, no interior de São Paulo, chamado Edison Tamascia. Apesar de ser novato dentro da Faesp, durante as reuniões o jovem varejista já havia demonstrado ter opinião firme, senso crítico e visão de futuro, além de estar sempre cercado de pessoas bem-sucedidas profissionalmente. “Em duas oportunidades, visitei a Famavip e pude observar de perto a entrega e dedicação àquela empresa. A postura determinada dele me chamou a atenção.” Com uma aposta incerta, Lopes Júnior acabara de voltar os holofotes para aquele que viria a ser nome de destaque dentro do associativismo farmacêutico no Brasil. “Tive uma luz”, como ele prefere dizer.

Lopes Júnior iniciou, então, uma articulação. Conversou com todos os presidentes das redes ligadas à Faesp, para verificar se

alguém tinha o interesse de assumir a liderança da entidade. Todos recuaram. Ele, ainda, questionou se havia alguma objeção quanto à indicação de Tamascia. Ninguém se opôs. Dessa forma, contava com o aval dos membros da Faesp. Agora, era preciso comunicar o alvo da discussão sobre os planos traçados, uma vez que ele sequer os imaginava.

Em um café localizado no térreo do prédio da sede da Faesp na época, na Avenida Aquidaban, em Campinas, no interior de São Paulo, Lopes Júnior chamou Tamascia para uma conversa e revelou sua intenção de indicá-lo à presidência do grupo. “Ele arregalou os olhos. Perguntou-me se outros diretores não tinham interesse em assumir a posição. Eu disse que todos estavam cientes e de acordo com a indicação dele.” Sem impedimentos nem oposição, Tamascia fez apenas mais uma pergunta, antes de aceitar o cargo de presidente da entidade mais forte do associativismo na época. “Ele me questionou se poderia levar a sede da Faesp para Piracicaba, cidade em que ficavam suas farmácias. Nesse momento, vi que a minha indicação daria certo, que ele ia pegar a gestão para si e tocá-la com a dedicação que lhe é característica”, previu.

# OS IDEALIZADORES DA FEBRAFAR

O caminho de Tamascia até a presidência de uma associação do varejo farmacêutico foi tão repentina quanto improvável. Para traçar essa inusitada trajetória, é preciso voltar ao chão de terra batida do sítio em que Tamascia passou a infância, no pequeno município de Paranapuã, no estado de São Paulo. Foi nesse canto escondido do interior paulista que, ainda aos 12 anos de idade, ele trocou os estudos pelo trabalho, logo após concluir o primário. Faltava escola próxima para que pudesse avançar de série, mas sobravam necessidades dentro de casa. E foi em busca de dinheiro para complementar a renda familiar que, sem querer, deu início a uma carreira profissional de sucesso.

Como se o destino já desse pistas do que estava por vir, o primeiro emprego daquele que se tornaria um líder de uma entidade do setor farmacêutico foi em uma drogaria. Dali em diante, Tamascia e o varejo farmacêutico não se separaram mais. Mesmo quando sua família decidiu se mudar para São José do Rio Preto, também no interior de São Paulo, Tamascia seguiu na profissão. “Não tinha muita escolha. Eu não sabia exercer outro ofício e sentia afinidade com o setor, então continuei trabalhando em farmácia na nova cidade”, confessa.

Aos 18 anos de idade, deu um salto importante. Foi contratado por uma rede de grande porte. E, mais uma vez, pareceu ter recebido

um empurrão do destino, que o colocou no lugar certo, na hora certa. A rede de farmácias passava por uma reestruturação interna, que tinha como um dos focos trocar os gerentes antigos de casa por profissionais jovens, dispostos a inovar. Com apenas dois anos de empresa, Tamascia foi promovido a subgerente e, depois, tornou-se gerente substituto, responsável por cobrir as férias de outros profissionais.

A função o obrigou a viajar muito pelo Brasil, até que, no início da década de 80, retornou a São José do Rio Preto. Instalado novamente na cidade onde passara a adolescência, agora já casado e com uma filha, Tamascia se deu conta de que o trabalho como gerente na tradicional rede já não o satisfazia mais. Decidiu, então, deixar o emprego e iniciar uma nova jornada na área de distribuição farmacêutica. Ao mesmo tempo, o gosto pelo varejo farmacêutico contagiava também seus irmãos. Um deles, inclusive, adquiriu uma farmácia em sociedade com um amigo, na cidade de Piracicaba, também no interior de São Paulo. Não tardou muito e o sócio decidiu se desfazer do negócio e colocou sua parte à venda. Tamascia não perdeu a oportunidade, arrematou a sociedade e, em novembro de 1990, tornou-se o mais novo empresário do ramo de varejo farmacêutico.

Não foi nada fácil ser dono do próprio negócio, em razão das turbulências pela qual a economia brasileira passava, mas, mesmo assim, Tamascia conseguiu prosperar. Por volta de 1996, ele já comandava três farmácias em Piracicaba, juntamente com os irmãos. Foi nesse ano que eles ouviram os primeiros rumores sobre as redes associativistas que se espalhavam pelo interior paulista. Em busca de inovação, entraram em contato com o Idem e, com a ajuda da entidade, fundaram a rede associativista de farmácia Farmavip, em 1997.

Além dos irmãos Tamascia, outros três empresários compunham a nova empreitada. Enquanto alguns defendiam interesses pessoais dentro da administração da rede, os irmãos desejavam melhorar a gestão das lojas. Para promover as melhorias que acreditavam ser

necessárias, eles tinham interesse em presidir a Farmavip, porém algumas dificuldades financeiras acabaram por abalar a credibilidade que tinham.

No entanto, não tardou para que o destino, mais uma vez, tirasse as pedras do caminho que estava escrito para Edison Tamascia. A então presidente da Farmavip, boa de oratória, mas com pouca experiência em gestão, foi obrigada a deixar o ramo, pois suas lojas não prosperaram. Nesse momento, já no ano de 1998, Tamascia assumiu a presidência da Farmavip, que lhe abriria portas importantes para a definitiva consolidação na carreira dentro do varejo farmacêutico.

Quando assumiu o comando da rede de Piracicaba, Tamascia não apenas passou a frequentar as reuniões informais das redes paulistas, posteriormente os encontros da Faesp, mas também pôde conhecer Lopes Júnior, grande responsável pela oportunidade que iria mudar os rumos da vida profissional do empresário interiorano. “Fui o primeiro cabo eleitoral dele”, brinca Lopes Júnior a respeito da articulação relâmpago, que levou Tamascia a ser eleito presidente da Faesp, em 1998.

De menino nascido em uma família humilde, sem tempo nem recursos para traçar planos ambiciosos, Tamascia assumiu uma posição de destaque. Mesmo com a guinada inesperada de cargo, reagiu rápido ao susto e, logo que assumiu a presidência da Faesp, colocou as mãos na massa. Conforme desejado por ele, mudou a gestão da organização paulista para Piracicaba, a fim de tocar os trabalhos juntamente com a Farmavip, concentrados em um mesmo escritório. Com a ajuda de um gestor, deu início a um mandato de sucesso.

### **3.1 ENCONTRO FRUTÍFERO**

Em meio ao contato com fornecedores e parceiros da Faesp, Tamascia conheceu a publicitária chilena Claudia Fajuri, que, após atuar em diversas agências, se apaixonou pelo mercado farmacêutico

ao atender a conta de um cliente do setor. Abandonou a área de formação e se embrenhou no departamento comercial de grandes laboratórios. Foi como funcionária da WOW! Nutrition, uma das empresas da *holding* Brasfanta, grupo econômico fundado em Taiwan, que Claudia bateu à porta de Tamascia.

O ano era 1999, no auge da bolha da *internet*. Empresas de Tecnologia da Informação (TI), chamadas de “ponto com”, por conta do domínio “.com”, acumulavam altas consecutivas na bolsa de valores. Claudia enxergou que era a hora de o varejo farmacêutico fazer parte daquele novo universo. Com a intenção de reunir a comunidade farmacêutica independente em um portal, criou o projeto Fonte Farma. Dentro de um mesmo espaço virtual, os empresários cadastrados no site poderiam organizar compras conjuntas e, assim, obter maior poder de barganha ao negociar preços.

Depois de dedicar alguns anos de experiência ao setor farmacêutico, Claudia estava familiarizada com o conceito de associativismo e com o formato bem-sucedido que já estava sendo aplicado por muitos pequenos empresários brasileiros. Por acreditar que o Fonte Farma se encaixava perfeitamente naquele modelo de gestão, decidiu apresentar o projeto a Tamascia, que representava diversos empreendedores paulistas na figura do presidente da Faesp.

Ainda que improvável, a sinergia entre a publicitária chilena e o empresário autodidata do interior de São Paulo foi imediata. “Ela falava naquela linguagem difícil do pessoal da área de tecnologia, mas, mesmo assim, houve uma sintonia”, relembra Tamascia, que deu à Claudia a oportunidade para que apresentasse o conceito do Fonte Farma e se predispôs a viajar de Piracicaba para São Paulo a fim de conhecer esse trabalho *in loco*. Convencido de que se tratava de um projeto de futuro, decidiu unir-se à Claudia na empreitada de transformar ideias em realidade. “Começamos a sonhar juntos e sonhar alto.” Claudia como *Chief Executive Officer* (CEO)

– ou, em português, diretora executiva – do programa e Tamascia como consultor contratado.

### 3.2 MAIS UM PERSONAGEM

Enquanto a Faesp, agora com o incentivo da *holding* Brasfanta, fazia fervilhar o associativismo farmacêutico no estado de São Paulo, o modelo de negócio já tinha se espalhado pelo Brasil, chegando também a Cuiabá, capital do Mato Grosso. Uma das representantes do associativismo na região era a rede de farmácias Farmaster, gerida pelo engenheiro civil paulista, José Abud Neto, que chegou ao varejo farmacêutico por meio do convite de um amigo, cuja família tinha tradição no setor. “Eu havia acabado de me divorciar quando meu colega e padrinho, preocupado com o final da relação, me propôs o desafio de assumir a filial de uma distribuidora de medicamentos em Cuiabá, que enfrentava problemas, como roubos e dificuldade de crescimento. Aceitei a proposta e fiquei por lá dois anos e meio”, relembra Neto. Passado esse período, a vontade de estar próximo aos filhos adolescentes, que viviam em Ribeirão Preto, no interior paulista, era grande e Neto decidiu retornar à cidade em que cresceu. Comunicou sua partida aos contatos profissionais feitos no Centro-Oeste, quando recebeu outro convite desafiador: permanecer na região e comandar a rede associativista Farmaster, também instalada na capital mato-grossense. “Eles pediram que eu ficasse um ano lá, para organizar a rede, porque faltava um modelo de gestão.”

Neto decidiu embarcar no desafio e adiou o retorno ao estado de São Paulo. Para ser capaz de promover as melhorias necessárias na Farmaster, começou a explorar processos de gestão implantados por outras redes associativistas, a fim de obter referências que pudessem guiá-lo. Para isso, realizou algumas visitas

a redes de diversas regiões do Brasil. No Rio Grande do Sul, conheceu a Rede Agafarma. O contato foi tão produtivo que Neto pediu auxílio a um consultor da rede, que passou uma semana em Cuiabá colaborando com a reformulação da marca e com o novo *layout* das farmácias da Farmaster. Já no estado de São Paulo, mais precisamente em São José do Rio Preto, o contato foi com o então executivo da MultiDrogas, Menotti Rugai Filho, um dos precursores do associativismo no varejo farmacêutico.

Depois de viajar bastante, Neto decidiu visitar a família em Ribeirão Preto. Aproveitando a ocasião, buscou, em uma lista telefônica, o contato de alguma rede associativista da região. Localizou a Rede Total, atual Drogaria Total, mas, por conta da programação entre familiares e amigos, acabou não encontrando tempo de agendar uma visita durante a permanência na cidade. Apenas quando estava já no aeroporto, de malas prontas aguardando o voo para Cuiabá, decidiu fazer a ligação. Após algumas transferências, conseguiu que o presidente da Rede Total na época, Antônio Sérgio Pimentel Vecchi, o atendesse. Em vez de agendar um futuro encontro, Neto foi chamado para participar de uma reunião da renomada Faesp, que ocorreria no dia seguinte, na capital paulista. Sem pestanejar, cancelou o voo para Cuiabá e, de carona com o novo contato, seguiu para São Paulo.

Na reunião, Neto pôde conhecer de perto o trabalho realizado pela Faesp e o homem à frente da entidade, Edison Tamascia. “Fiquei muito entusiasmado com a ebulação do associativismo e queria fazer parte de tudo aquilo. Eram diversas redes se unindo, realizando ações, compartilhando experiências, tocando projetos”, descreve Neto. Com tamanha empolgação, Neto se convidou para participar desses encontros, mesmo não podendo se filiar oficialmente, já que um varejista com negócios em Cuiabá não se encaixava em uma organização de redes paulistas.

### 3.3 MAIS UM SONHO

Foi em uma das visitas a São Paulo, durante uma reunião com Tamascia, que Neto vislumbrou uma ideia que viria a mudar a dinâmica do varejo farmacêutico brasileiro. Em busca de referências em outras redes associativistas, viajou muito. Conheceu gente de vários estados. Então, falou para Tamascia:

– A ideia da Faesp é maravilhosa, sou apaixonado por isso. Eu conheço várias redes, por que a gente não monta uma federação semelhante, mas de abrangência nacional?

Tamascia, sempre direto e pouco afeito a linguagens rebuscadas, olhou no fundo dos olhos de Neto e retrucou:

– Neto, você bebeu gasolina?

Para Tamascia, a pouca efetividade da Fabrifar já indicava o quanto espinhoso seria o caminho de montar uma entidade de alcance nacional.

Apesar do inicial descrédito do líder que Neto passou a admirar cada vez mais, ele não desistiu. Em novembro de 1999, surgiu aquela que parecia a ocasião perfeita para colocar seu plano em prática: a Convenfarma, a maior feira de negócios do setor farmacêutico na época, organizada pela Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (ABCFarma). Nessa oportunidade, estariam presentes redes de todo o País. Neto ativou seus conhecidos, fez contato com novas redes e conseguiu agendar um encontro durante a realização da feira.

O objetivo era expor a ideia da formação de uma entidade associativista nacional. E Neto já tinha certeza de que Tamascia era o homem perfeito para a missão de tornar o sonho realidade, só bastava convencê-lo. A admiração pelo colega surgiu desde a primeira reunião da Faesp para qual foi convidado. “Brinco dizendo que foi amor à primeira vista. Mesmo sendo muito diferentes, tivemos uma sinergia imediata”, revela Neto.

No entanto, a afinidade não seria suficiente para convencer Tamascia. Ele era contra os planos do colega, pois já existia uma organização de abrangência nacional – a Fabrifar, de cujo modelo de atuação ele não gostava. Por essa razão, Tamascia tentou escapar das investidas de Neto de todas as maneiras, até que foi convencido a comparecer ao encontro agendado na Convenfarma. O problema é que o presidente da Fabrifar, Pedro Navarro, soube da reunião, chegou antes e iniciou um discurso de cunho político. Quando Tamascia entrou no local marcado e assistiu àquela cena, deu meia-volta e não participou do encontro.

Poderia ter sido o fim do contato entre Tamascia e Neto, mas era só o começo. Determinado, Neto seguiu firme no propósito inicial. “Sou muito chato quando quero alguma coisa”, confessa Neto, que continuou frequentando as reuniões da Faesp, mesmo sem pertencer à entidade, até que, em fevereiro de 2000, surgiu uma nova oportunidade de colocar seus planos em ação. O laboratório Eurofarma, por meio do então executivo Ricardo Bianchi, um dos poucos na época que já olhava com atenção para as farmácias associativistas, inclusive patrocinando a montagem de algumas redes, ofereceu as instalações da empresa para a realização de uma nova reunião.

Para evitar conflitos ideológicos, Neto dividiu o encontro em duas partes. Na primeira etapa, o presidente da Fabrifar apresentou a entidade e discorreu sobre os benefícios do associativismo, na tentativa de angariar novos associados. Na segunda etapa, quando Navarro se retirou da sala, Tamascia e Claudia apresentaram o inovador projeto Fonte Farma e também os trabalhos feitos pela Faesp.

Ao final, o público presente ficou convencido de que a Federação paulista tinha projetos mais consistentes do que a Fabrifar. Sem força para articulação, Navarro chegou a convidar Tamascia para presidir a entidade nacional, mas a proposta foi rejeitada. O viés

político e a pouca efetividade daquela organização não eram interessantes para os objetivos profissionais de Tamascia. Foi então que, em fevereiro de 2000, em um espaço cedido pela Eurofarma, nasceu a FEBRAFAR.

A *holding* Brasfanta mostrou muito interesse na criação de uma nova entidade de abrangência nacional. O projeto Fonte Farma estava ganhando corpo, por que não expandir a proposta Brasil afora? A aposta no sucesso de uma Federação era tanta que a Brasfanta patrocinou um encontro entre redes associadas de todo o País para formalizar a ideia. Os custos com passagem, hospedagem e alimentação foram pagos pela *holding*, iniciativa inédita na época. O evento de formalização da FEBRAFAR contou com debates, palestras sobre medicamentos genéricos e similares – assuntos muito discutidos nesse período –, já indicando os rumos da Federação, que sempre teve como princípio básico levar informação de mercado aos associados para que pudessem antecipar tendências e se manter competitivos mesmo diante das guinadas que o mercado costuma dar.

# O NASCIMENTO DE UMA FEDERAÇÃO

Acabada a reunião, era hora de arregaçar as mangas e fazer a FEBRAFAR sair do papel. No entanto, a transição de um sonho para a realidade não costuma ser um caminho simples e, ali, não foi diferente. Sobrava disposição, mas faltavam infraestrutura e dinheiro. O primeiro escritório da FEBRAFAR resumia-se a uma sala emprestada de 40 metros quadrados, localizada dentro da agência de publicidade que Claudia, do projeto Fonte Farma, mantinha com o marido e um terceiro sócio, no bairro da Vila Olímpia, em São Paulo. Nesse reduzido espaço, foram dados os primeiros passos da FEBRAFAR. A logomarca da Federação utilizada em todo o material institucional foi criada pela agência de Claudia, quase como uma troca de favores entre amigos.

A essa altura, com o objetivo alcançado, Neto voltou para Cuiabá para cuidar da Farmaster, enquanto Tamascia tocava paralelamente sua rede em Piracicaba, a Farmavip; a Faesp; o projeto Fonte Farma; e a mais recente responsabilidade: a presidência da FEBRAFAR. “Muitas vezes, para assumir certas tarefas, é preciso sacrificar as relações pessoais e perder qualidade de vida”, destaca Tamascia.

Com o volume de atividades e a distância física, as reuniões entre os dois idealizadores e executores daquele sonho chamado FEBRAFAR passaram a ocorrer esporadicamente, durante os chamados Encontros de Negócios FEBRAFAR – primeira iniciativa da Federação. Essas

reuniões, marcadas duas vezes ao ano, eram organizadas pela empresa PH Eventos, pertencente a Paulo Heitor, que, na época, também administrava a Farma Vale, uma das primeiras associadas à FEBRAFAR.

“Tamascia demonstrou o desejo de realizar encontros entre os associados e eu me propus a promover a primeira edição, com base em um modelo que havia idealizado, responsabilizando-me pelos custos de passagem e hospedagem dos convidados”, explica Heitor. O formato criado por ele consistia em reunir presidente e diretores das redes associadas à FEBRAFAR para participar de rodadas de negociação entre varejistas, indústria e distribuidores. O modelo mostrou-se tão acertado que é seguido até hoje, duas vezes ao ano. “A única diferença é que, naquela época, indústria e distribuidores tinham mesas fixas e eram visitados pelos varejistas.” Hoje, o funcionamento é o contrário. Cada uma das redes associadas tem uma mesa fixa e, no decorrer do encontro, os representantes dos fornecedores circulam de uma em uma, a fim de fomentar novas oportunidades de negócio.

Como as indústrias e distribuidores pagavam uma taxa para poder participar, a iniciativa ajudou a criar uma renda de subsistência, suficiente para manter a operação da Federação, que, na época, contava com apenas uma funcionária, a secretária de Tamascia, Andrea Nemec. Além da rodada de negócios, os encontros promoviam palestras e debates sobre temas atuais do mercado farmacêutico, o que ajudou a definir a imagem da FEBRAFAR como uma fonte de prestação de serviço, informação de mercado e oportunidades de negócios para os associados. Ainda que enxuta, a Federação já dispunha de uma estrutura, mas funcionou de maneira informal por dois anos, até que fosse oficializada a ata de sua fundação, no ano de 2002.

#### **4.1 TÉRMINO DE PROJETOS**

Nesse meio-tempo, Tamascia já tinha se instalado quase que definitivamente em São Paulo, vivendo em um *flat* custeado pela *holding*

Brasfanta, que lhe pagava um salário pelo trabalho realizado no Fonte Farma. Da FEBRAFAR Tamascia não recebeu um centavo durante muito tempo. Na bagagem de mudança para a capital paulista, trouxe também a gestão da Faesp, até então mantida em Piracicaba, e passou a presidi-la lado a lado com a FEBRAFAR, agora em outra sala emprestada, dessa vez dentro do escritório da Brasfanta.

A FEBRAFAR também era, praticamente, bancada pela *holding*, em razão do interesse de disseminar o Fonte Farma em farmácias fora do Estado. Com o esforço de dois trabalhadores compulsivos que não se importavam de varar a noite, estudando estratégias entre um cigarro e outro, logo o Fonte Farma virou realidade. Tamascia e Claudia visitaram diversas redes de farmácia, realizaram palestras e chegaram a reunir 740 pontos de venda, somando um poder de compra considerável.

Os números eram significativos, tanto que o Fonte Farma chegou a ser tema de reportagens da versão *on-line* do jornal *O Estado de S.Paulo* e da publicação estrangeira *BNAméricas*, especializada em negócios e economia na América Latina. Entretanto, a paixão e dedicação de Claudia e Tamascia os levavam a desejar alçar voos ainda mais altos. A meta era reunir 1,7 mil farmácias, movimentar R\$ 630 milhões em negócios e gerar um faturamento de R\$ 30 milhões para o *site* até o final de 2001.

Contudo, apesar do esforço de ambos, o programa enfrentou obstáculos antes de ganhar corpo. O principal deles era a falta de informatização das farmácias naquele período. Pouquíssimas lojas contavam com um computador à disposição, o que inviabilizava a expansão dos associados ao *site*. Não bastasse, a proposta de compra conjunta, por meio de um leilão reverso, também fracassou, pois enfrentou forte resistência dos distribuidores de medicamentos.

Em uma de suas visitas à Claudia, em São Paulo, Tamascia notou certo desespero da colega quanto à dificuldade de seguir em frente com o portal. Determinado a solucionar o impasse, Tamascia digitou,

durante uma noite inteira de trabalho, um novo projeto, batizado de Fonte Saúde. A proposta visava trazer benefícios a todos os elos do varejo farmacêutico. A indústria e distribuição ofereceriam vantagens comerciais aos varejistas, que poderiam conceder maiores descontos aos consumidores. Em contrapartida, as farmácias repassariam informações estratégicas sobre a venda dos produtos aos fabricantes e distribuidores, como volume de venda, medicamentos mais procurados e nome do médico responsável pela prescrição. Os custos desse processo seriam pagos com a venda desses dados de mercado.

Tamascia apresentou o novo projeto à Claudia, que ouviu tudo boquiaberta. Ela enxergou muito potencial na ideia e levou aos diretores da Brasfanta a proposta da implantação do sistema. A multinacional interessou-se pelo programa, mas, novamente, a falta de informatização das farmácias era uma barreira. Naquela época, mais da metade das farmácias não tinha computador. Entre as que tinham, poucas contavam com acesso à *internet*.

Para viabilizar o Fonte Saúde, a Brasfanta patrocinou a compra de centenas de computadores. Todas as lojas das redes associadas à Faesp receberam, gratuitamente, uma máquina, com terminal para instalação e ponto de conexão à *internet*. Em paralelo, foram organizados eventos de divulgação. Como não podia deixar de ser, no tempo em que computador era artigo de luxo, a iniciativa causou alvoroço e se propagou além das fronteiras de atuação da Faesp e da FEBRAFAR, ajudando a fomentar a boa imagem do associativismo farmacêutico.

No entanto, ao longo do ano de 2002, o projeto começou a apresentar entraves. Os relatórios de informações de venda gerados pelas farmácias eram tabulados de maneira quase manual, resultando um calhamaço de centenas de páginas. “Não podíamos apresentar os dados naquele formato para a indústria. Ninguém compraria”, lembra Tamascia. Era preciso criar um enorme banco de dados, mas a Brasfanta não estava disposta a investir mais recursos no

programa. A multinacional já havia despendido cifras volumosas no Fonte Farma, então decidiu descontinuar também o Fonte Saúde.

## 4.2 INÍCIO DE UMA PARCERIA

A FEBRAFAR havia perdido uma importante fonte de renda. Tamascia, por certo tempo, continuou assalariado da *holding*, enquanto ajudava a encerrar o projeto, mas sabia que aquela renda se extinguiria em breve. Era chegada a hora de tomar novas rumos. No início de 2003, a Federação deixou a sala emprestada dentro da Brasfanta e passou a atender em novo endereço, na Alameda Santos, em São Paulo, no mesmo edifício onde funciona a atual administração.

Foi sentado em sua nova sala de trabalho, com vista para a movimentada região da avenida Paulista, que Tamascia leu um *e-mail* que se tornaria fundamental para a mudança de rumo de que a FEBRAFAR tanto necessitava. Era uma mensagem de despedida de Neto. O engenheiro de formação havia decidido abandonar a carreira no varejo cuiabano e retornar para Ribeirão Preto, a fim de se manter próximo à família.

“Menos de um minuto depois que eu enviei o *e-mail*, Tamascia me ligou”, lembra Neto. Em vez de desejar sorte em minha nova jornada, ele fez um convite. “Perguntei o que ele ia fazer em Ribeirão Preto. Ele me disse que não tinha nada certo ainda. Foi então que o convidei para encarar o desafio de se juntar à FEBRAFAR”, conta Tamascia.

A proposta era instigante e, dois dias depois, Neto estava em São Paulo, sentado frente a frente com Tamascia, a fim de negociar o emprego na Federação. A conversa foi franca. A FEBRAFAR não tinha renda, logo não havia condições de pagar um salário a Neto. “Temos que construir uma receita juntos e dela extrair seu salário, porque hoje eu não tenho como te pagar nada”, reiterou Tamascia.

A garra que Neto teve para articular a criação da FEBRAFAR ainda estava lá, mesmo que adormecida pelo período de calmaria em

Cuiabá. Desafio aceito, iniciava-se um capítulo novo na história da FEBRAFAR. A ideia de uma Federação nacional começou a sair do campo do sonho para ganhar relevância perante o setor farmacêutico.

O primeiro ponto-chave para o desenvolvimento da entidade aconteceu quase sem querer. O gestor que auxiliava Tamascia na administração da Faesp não concordava com a criação de uma nova federação e pediu demissão dois dias após Neto chegar a São Paulo para iniciar o trabalho. Sem um gestor à frente da organização paulista, a ordem de relevância das entidades começou a se inverter, naturalmente. “Até então, todos os esforços eram voltados para a Faesp. A FEBRAFAR promovia reuniões apenas duas vezes ao ano, só nos dedicávamos nesses momentos. Fora isso, estávamos muito mais focados na Faesp, que tinha mais representatividade na época”, relembra Tamascia.

Para que a FEBRAFAR viesse a ter o tamanho sonhado por Neto, era preciso convencer as redes ligadas à Faesp a migrar para a FEBRAFAR, bem como os repasses que redes, indústrias e distribuidores parceiros faziam à entidade. A missão era árdua. As redes paulistas eram contra a proposta de uma entidade nacional, tanto que muitas delas não fizeram parte da fundação da FEBRAFAR. “Elas até estavam presentes na primeira reunião, mas, quando foi solicitado que enviassem a documentação para redigir a ata de fundação, decidiram esperar”, explica Tamascia. O grande medo dos empresários de São Paulo era perder vantagem competitiva, já que o caminho do sucesso, compartilhado até então apenas dentro do Estado, seria dividido com todo o restante do País. “Havia um certo ciúme por parte das redes ligadas à Faesp”, complementa Neto.

### **4.3 ARMADILHAS DA LIDERANÇA**

Em certo ponto, os varejistas paulistas não estavam tão errados em temer a união com grupos desconhecidos. O próprio Tamascia já havia provado das desvantagens de se aliar com quem não se tem

vínculos. A diretoria da FEBRAFAR foi formada a partir dos membros presentes no encontro de fundação. Havia pouca intimidade entre muitos deles.

Logo no início das operações da Federação, foi organizada uma reunião em Brasília, no Distrito Federal. Tamascia já havia um compromisso ligado à Brasfanta e não pôde ir. Aproveitando a ausência do líder, o então vice-presidente da FEBRAFAR tentou derrubá-lo, ao sugerir a votação de uma proposta que visava transferir a sede da FEBRAFAR para Brasília e, assim, rebaixar Tamascia para a posição de representante da Federação em São Paulo. Como o vice-presidente morava em Goiânia, no estado de Goiás, ele se colocou à disposição para assumir o cargo. “Imediatamente, o assessor que eu havia mandado para me representar entrou em contato comigo e relatou o ocorrido”, menciona Tamascia. A votação acabou não ocorrendo, uma vez que a discussão não estava prevista na pauta e não havia autorização para inseri-la de última hora.

A tentativa de golpe não abalou a convicção de Tamascia de que ele era capaz de exercer um bom trabalho à frente da FEBRAFAR. Ele sempre teve ciência de que liderança causa inveja e provoca críticas. “Tem sempre alguém querendo te derrubar, fazendo intriga pelos corredores ou te dizendo como fazer as coisas. Sou muito direto. O cargo é eletivo. Posso fazer do meu jeito. Não vou agir de outra maneira só para lhe agradar. Se você quiser do seu jeito, candidate-se ao cargo, ganhe a eleição, convença as pessoas de que seu jeito é melhor e faça.”

Era essa confiança que precisava ser passada às redes relutantes em se juntar à FEBRAFAR. Neto, sempre ansioso, buscava incessantemente formas de fazer com que mais redes aceitassem se associar. Tamascia reconhecia a importância do colega como criador da Federação, entendia o desejo dele de organizar e reunir o maior número de redes possível, mas, dotado de boa visão de futuro, tentava tranquilizá-lo: “Calma. Vai ser um processo natural”.

Além de negociar a entrada na FEBRAFAR, Neto e Tamascia precisavam convencer as redes de que o salário pago até então para o gestor da Faesp passasse para o Neto, já que o outro funcionário havia sido demitido. Em uma votação, conseguiram que a proposta fosse aceita. Neto agora tinha uma renda fixa, já Tamascia se viu na situação contrária. O projeto Fonte Farma foi encerrado em definitivo e ele deixou de receber ajuda de custo da Brasfanta. Era preciso encontrar uma maneira de ele se manter em São Paulo ou então teria quer retornar a Piracicaba e cuidar das farmácias que havia aberto com os irmãos. No entanto, ele não estava disposto a “jogar a toalha”.

#### 4.4 NOVO GANHA-PÃO

Era hora de tirar proveito do conhecimento e experiência de mercado farmacêutico que Tamascia acumulou desde que começou a trabalhar em uma drogaria, aos 12 anos de idade, e da habilidade de falar em público, que foi desenvolvida naturalmente ao longo dos anos como líder de entidade. Em busca de uma nova fonte de renda, Tamascia decidiu realizar treinamentos para as farmácias e convidar a indústria como patrocinadora.

Inicialmente, as primeiras farmacêuticas a bancar o programa de capacitação foram a Eurofarma e a Biosintética. Durante cerca de dois anos, Tamascia percorreu o Brasil dando treinamentos com conteúdo gerencial voltado ao varejo farmacêutico, nos quais abordava temas como gestão comercial, processos de controle e administração de pessoas, sugerindo as melhores práticas de administração integrada. “Eu vendia as palestras de Tamascia aos fornecedores e cuidava da agenda dele. Chegou um período em que a demanda era tanta que quase não havia dia livre”, comenta Neto.

A cada quilômetro rodado Brasil afora, Tamascia ia construindo uma imagem e se tornando uma referência sobre processos administrativos e informações de mercado. As tendências mencionadas nas palestras

acabavam por se confirmar, o que deu a ele uma excelente fama no ramo farmacêutico. O renome de Tamascia começou a ecoar por todo o mercado farmacêutico, até chegar aos ouvidos do então diretor comercial do laboratório multinacional Sanofi, Valdomiro Rodrigues.

Há tempos, uma ideia martelava a cabeça do executivo, ocupando boa parte das horas que dedicava à construção de um planejamento estratégico. A empresa em que atuava, assim como as concorrentes também fabricantes de medicamentos de referência, tinha foco voltado para a visitação médica, ou seja, investia fortemente na construção de um bom relacionamento com os profissionais de saúde, para que estes receitassem seus medicamentos aos pacientes.

O grande problema é que, até meados de 2000, as indústrias atendiam de forma direta, preferencialmente, as grandes redes de farmácia. Todos os demais clientes eram visitados apenas pelos distribuidores de medicamentos. A maioria dos representantes de venda das indústrias de referência nunca tinha colocado os pés em uma das 50 mil pequenas e médias farmácias independentes e associativistas existentes no Brasil naquele período. Essas lojas eram quase invisíveis aos olhos das grandes corporações farmacêuticas.

Rodrigues enxergava uma falha na equação. De que adiantava trabalhar para que o medicamento de referência fosse indicado pelos médicos visitados, se, em boa parte das farmácias brasileiras, essa categoria de produtos não estava disponível com regularidade? “Por melhor que fosse o trabalho dos distribuidores, era necessário elaborar um programa de relacionamento com esse segmento de varejo que permitisse às indústrias criar valor nesse setor”, defendia Rodrigues.

Para o executivo, era chegada a hora de garantir que as receitas médicas de posse do paciente pudessem ser atendidas com consistência em todo o território nacional. Determinado, o executivo começou a se aproximar das principais lideranças de mercado na época, entre elas destacava-se Tamascia. Logo de início, os dois criaram uma aliança,

pois acreditavam nas mesmas ideias. “Tamascia já representava o associativismo, um setor organizado, e tinha um discurso muito coerente, que coincidia com o que eu defendia”, destaca.

Com objetivos comuns, os dois se reuniram e começaram a desenhar um projeto de apoio à gestão das farmácias independentes e associativistas. Por cerca de um ano, trabalharam juntos para convencer a indústria de grande porte a investir no programa que estava sendo criado. Após um bom período de aprovações internas e inúmeras reuniões presenciais, o executivo teve finalmente o aval da alta direção da Sanofi e colocou em ação o projeto-piloto Conexão S/A.

Esse programa tinha como foco garantir a competitividade do pequeno e médio varejo, por meio de treinamento e disseminação de conceitos fundamentais, como margem de lucro, Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e gestão de espaços na farmácia. O programa visava também garantir o relacionamento comercial a longo prazo entre o varejo farmacêutico e a Sanofi, com condições favoráveis em todos os segmentos de produto trabalhados pela empresa, como diabetes, doenças cardiovasculares, anti-inflamatórios e a linha de medicamentos que não requerem prescrição médica.

Entre os anos de 2004 e 2006, grupos liderados por Rodrigues e Tamascia realizaram mais de 400 reuniões presenciais, perfazendo um total de 13.500 farmácias, que, na época, representavam 30% do varejo farmacêutico total. O programa teve tamanho êxito que levou outras indústrias a se organizar e também se aproximar das pequenas e médias farmácias. “Ouso dizer que fomos dois dos mais importantes precursores da mudança de atuação da indústria de medicamentos de referência no Brasil. Provamos que, de fato, existia espaço para todos”, sentencia Rodrigues.

# CRESCIMENTO CONSEQUENTE

A história da FEBRAFAR é marcada por reviravoltas. Quando um desafio era superado, outro já aguardava mais à frente o momento certo de surpreender os empreendedores que tentavam fazer do associativismo farmacêutico um modelo de sucesso em âmbito nacional. Tamascia encontrou o caminho para solucionar seu problema financeiro, mas não havia espaço para respirar aliviado. Era hora de pensar em maneiras de também estruturar financeiramente a entidade que ele havia ajudado a criar. As palestras dadas por ele ao redor do País acabaram sendo de grande valia nessa empreitada. Afinal, na abertura de cada treinamento realizado ao longo da década de 2000, Tamascia se apresentava como presidente da Federação e mencionava o trabalho realizado com os associados. A disseminação do nome FEBRAFAR fez a entidade ganhar reconhecimento.

Por trás dos holofotes focados em Tamascia, Neto se dedicava integralmente a fazer decolar o sonho de um órgão de representatividade nacional. A combinação de prestígio e empenho permitiu que a Federação ganhasse força suficiente para criar um evento próprio, sem o suporte e repasse de verba para a PH Eventos, que a essa altura já havia criado a Econofarma, que, com o trabalho de Heitor somado ao apoio do associativismo e ao renome da FEBRAFAR, foi, durante anos, uma das mais importantes feiras do setor farmacêutico.

Para inaugurar o novo momento da Federação, foi lançado o 1º Simpósio FEBRAFAR, em outubro de 2004. A ocasião é considerada um marco na história do varejo associativista, pois apresentou um formato de evento inovador. Além da já tradicional rodada de negócios, algumas redes, estrategicamente escolhidas por trabalharem os preceitos do associativismo de forma mais avançada, foram convidadas a apresentar *cases* de gestão, que abordavam diferentes temas, como repasse dos fornecedores à central da rede de farmácia, negociação de preços e diretoria remunerada – este último assunto era um tabu na época. “Não havia o costume de se conceder um salário aos diretores. Com isso, muitos faliram, pois se dedicavam demais à central da rede e acabavam por descuidar de suas próprias lojas”, conta Neto.

Em apenas dois dias de evento, ainda foi possível debater uma série de outros assuntos que influenciavam diretamente o dia a dia de todas as lojas associadas, como o uso de cartão de crédito, que, naquela época, enfrentava certa resistência em razão dos custos da operação; as ações de marketing, pouco aplicadas até então por pequenos e médios empresários; a importância de investir em qualificação da equipe de funcionários; e as tendências de *layout* e fachada de loja. Ao final das apresentações, os participantes tiveram a oportunidade de apontar falhas, estudar necessidades e encontrar novas metodologias de atuação no varejo local. Por meio de uma comunicação simples e direta, todos puderam fazer críticas, dar sugestões, apresentar soluções e, principalmente, trocar experiências. Inclusive os fornecedores parceiros foram convidados a expor suas visões em relação ao associativismo e às redes, tendo liberdade de expressar opiniões e sugerir pontos de melhoria.

Apesar de a FEBRAFAR já atuar há quatro anos, foi apenas a partir do 1º Simpósio, em 2004, que a Federação passou a existir como um agrupamento de fato. “Nós ainda não tínhamos transformado

nosso potencial em força. Reuníamos 25 redes associadas, mas isso não representava muito, pois cada uma delas caminhava para um lado”, explana Tamascia. Foi a partir da apresentação dos cases e da troca de experiências que as redes associadas interagiram e se integraram pela primeira vez de maneira efetiva e proveitosa. “Saímos do campo do sonho para o do compartilhamento. As redes ficaram mais amigáveis.”

A partir desse Simpósio, cada encontro programado pela Federação passou a ser digno da presença maciça de membros das redes e representantes de empresas parceiras. Com o enorme sucesso, a FEBRAFAR resolveu criar um calendário anual de eventos, que passou a ser uma tradição no setor. Nos meses de abril e setembro, a entidade sempre promove um encontro para reunir todos os *players* de mercado que possuem relação direta e diária com o associativismo. Com isso, a Federação reforça a capacidade de inovação em ações essenciais para o desenvolvimento do modelo associativista.

## 5.1 O CAMINHO DA PROFISSIONALIZAÇÃO

Depois de tantos desafios para colocar em prática a ideia de reunir redes de farmácias de todo o País em uma mesma direção, o vento começava a soprar a favor dos representantes da entidade nacional de associativismo farmacêutico. Logo após o sucesso do 1º Simpósio FEBRAFAR, Tamascia recebeu outra boa notícia. Em razão da visibilidade alcançada pela Federação dentro do segmento, ele foi convidado para integrar o grupo de trabalho da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), que havia começado a formar câmaras temáticas. A princípio, apenas os líderes de sindicatos de cada estado compunham os grupos, mas o coordenador da Câmara Brasileira de Produtos Farmacêuticos (CBFarma), hoje presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal (Fecomércio-DF)

e ex-senador da República, Aldemir Santana, decidiu inovar. Além dos sindicatos, convidou entidades da classe farmacêutica para integrar o grupo. A FEBRAFAR, representada por Tamascia, passou, então, a ser membro da CBFarma e a participar de discussões sobre os assuntos mais decisivos para o setor.

Além do prestígio de integrar, pela primeira vez, um órgão de relevância, a presença no grupo permitiu que Tamascia tivesse acesso a um conhecimento de qualidade e de fundamental importância para a evolução da FEBRAFAR. Durante um evento de planejamento das ações da CBFarma para os anos seguintes, Tamascia participou de uma dinâmica de grupo, conduzida por consultores especializados em gestão, que chamou tanta atenção que ele decidiu levar a metodologia até os associados da FEBRAFAR.

## 5.2 EXERCÍCIO DE PLANEJAMENTO

Primeiramente, a técnica foi aplicada dentro da própria Federação. Em seguida, replicada nas redes de farmácias, com a coordenação de Neto, que, entre 2005 e 2006, visitou uma a uma das redes associadas para aplicar a dinâmica. A primeira providência era juntar todas as pessoas presentes e dividi-las em grupos de cerca de sete a oito pessoas. Cada uma das equipes era estimulada a elencar, em tópicos, os fatos que mais marcaram o setor farmacêutico nos últimos dez anos e que ajudaram a moldar o cenário atual, como a criação dos genéricos e a fundação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Em seguida, cada grupo era convidado a explicar e defender diante dos demais os itens escolhidos, o que provocava uma interação e um debate entre os participantes da dinâmica. Durante a discussão, Neto ajudava as equipes a definir os principais tópicos. Ao final daquele estágio, todos tinham a compreensão dos caminhos que ajudaram a moldar o mercado no qual eles atuavam.

Era hora de iniciar uma nova etapa. Com base nos fatores marcantes do setor e na experiência que acumularam durante o trabalho realizado em farmácia, os participantes precisavam especular sobre as perspectivas de mercado para os próximos anos. Mais uma vez, cada grupo defendia os tópicos levantados e, ao final das apresentações, Neto os ajudava a estabelecer os pontos de maior relevância.

Na terceira e última fase, as equipes precisavam criar uma manchete de jornal que seria publicada dali a cinco anos. O título de destaque deveria informar onde a rede de farmácia gostaria de estar dentro daquele período. Cada grupo noticiava algo e expunha um desejo. Neto tinha o papel de eliminar aquelas manchetes cuja execução era impossível diante da realidade da rede e selecionar as plausíveis.

Ao final da dinâmica, os participantes tinham diante de si um panorama completo: como o mercado chegou ao momento atual, as prováveis mudanças que iriam ocorrer ao longo dos próximos anos e onde a rede gostaria de estar em um futuro próximo. Agora, era preciso traçar uma ponte entre esses elos para que as metas pudessem ser concretizadas.

Daí, nascia o planejamento. Pessoalmente, Tamascia escrevia um documento para todas as redes participantes da dinâmica, no qual destacava as mudanças que deveriam ser adotadas na gestão para que o objetivo final fosse alcançado. O relatório era apresentado a cada rede, que colocava o documento para a aprovação em assembleia. A partir disso, aquele grupo associativista tinha um norte a seguir. O trabalho foi um sucesso, sendo primordial para a profissionalização de muitas afiliadas FEBRAFAR.

### 5.3 CASO PRÁTICO

Planejamento não fazia parte da rotina da maioria das redes associativistas, antes de a Federação apresentar o conceito, indicar a maneira correta de implementá-lo e apontar os benefícios que a

definição de estratégias futuras era capaz de promover. Por isso, os associados da rede Hiperfarma (PR) consideram o momento em que se integraram à FEBRAFAR um divisor de águas.

A rede foi fundada em 13 de agosto de 1998, em Curitiba, no Paraná, quando 48 farmácias independentes decidiram se unir, orientados por um consultor especializado em varejo farmacêutico. Assim como boa parte dos grupos ligados ao associativismo naquela época, o objetivo inicial do agrupamento era realizar compras em conjunto. Quanto maior o volume do pedido de mercadoria, maior o poder de negociação de preços com fornecedores.

Por anos, esse foi o único intuito da Hiperfarma. Não havia qualquer tipo de prestação de serviço ou colaboração entre os associados. O amadorismo era a característica mais marcante da gestão. As primeiras reuniões do grupo foram realizadas em espaços emprestados e a primeira logomarca foi criada sem qualquer respaldo de um *designer* profissional.

Uma das explicações para a falta de estrutura eram os poucos recursos disponíveis. Os associados pagavam uma mensalidade de valor quase simbólico à central da rede para se manter no grupo. “A gente fazia de conta que cobrava alguma coisa e fazia de conta que entregava algum benefício”, confessa o ex-diretor da Hiperfarma e ex-vice-presidente da FEBRAFAR, Robert Kock.

A história da rede começou a mudar em 2003, quando, em uma de suas andanças pelo Brasil como palestrante, Tamascia visitou a Hiperfarma e a convidou para os Encontros da FEBRAFAR. Já em 2004, a rede participou do tão importante 1º Simpósio FEBRAFAR. Ao presenciar a palestra sobre os cases de sucesso de iniciativas implantadas por outras redes, a diretoria da Hiperfarma percebeu o quanto precisava evoluir para seguir competitiva no mercado.

Com a bagagem repleta de informação e conhecimento, os diretores voltaram a Curitiba e logo agendaram um encontro com os

associados. Convencidos pelo entusiasmo e brilho nos olhos que aqueles diretores traziam após vislumbrarem como poderia ser o futuro da Hiperfarma, todos os presentes concordaram, por meio de votação, que o melhor caminho era seguir as orientações da FEBRAFAR.

Com isso, os membros da rede passaram a ter acesso a eventos farmacêuticos, nos quais tinham contato com a realidade de outras redes pelo País. “A troca de experiência e conhecimento trouxe um ganho enorme. Ter contato com gente que pensava diferente fez com que evoluíssemos na gestão do nosso negócio”, define Kock. Uma das mudanças mais significativas estava relacionada à ideia de que o intuito maior do associativismo é comprar com mais vantagem. “Percebemos que, antes de comprar bem, precisávamos vender melhor ainda. Para isso, era preciso investir em uma série de mudanças.”

Ao compreender a realidade em que estavam inseridos, os associados Hiperfarma decidiram adotar um planejamento para profissionalizar a rede, seguindo orientações da FEBRAFAR. Logo de início, foi implantada uma série de ações de marketing, novas estratégias de negociação de preço e um diferente método de cobrança de mensalidade, que finalmente traria recursos para que a central da rede entregasse benefícios às lojas associadas. Para que os planos pudessem sair do papel, decidiram ampliar e profissionalizar a equipe administrativa. Os primeiros passos envolveram a contratação de um arquiteto, responsável por remodelar a logo-marca e criar a identidade visual das lojas.

Outra grande evolução foi a criação do departamento de marketing, responsável pela produção da principal ferramenta de trabalho das lojas: o jornal de ofertas em formato tabloide, além de outros materiais de divulgação, como marcadores de preços, enfeites de loja e mídia televisa. Todas as ações foram decididas em reuniões semanais entre associados, equipe administrativa, agências de publicidade e diretoria.

A reformulação da Hiperfarma foi tão positiva que, quatro anos após se tornar associada à FEBRAFAR e iniciar as mudanças, a diretoria da rede estava em cima de um palco, apresentando aos colegas da Federação um *case de sucesso*: “A profissionalização do marketing”, que logo se transformou em um exemplo a ser seguido pelas demais redes associativistas. Naquele momento, fazia-se valer um dos preceitos mais importantes do associativismo: a troca. Depois de se beneficiarem tanto dos ensinamentos obtidos naquele 1º Simpósio, em 2004, era a hora de a Hiperfarma retribuir, divulgando conhecimentos que poderiam ajudar outras redes a alcançar a excelência.

O intercâmbio de informações provou-se muito frutífero. Onze anos após ligar-se à Federação, a Hiperfarma passou de 48 para cerca 150 lojas – o número flutua, conforme a entrada e saída de novos membros. Nem a expansão fez com que os ensinamentos obtidos a partir da associação fossem perdidos. Todas as decisões são tomadas em assembleias mensais, por meio de voto dos associados, que têm total participação, inclusive do planejamento anual.

# A CONFIRMAÇÃO DO POTENCIAL

Não é à toa que o 1º Simpósio FEBRAFAR é considerado um marco entre os associados. Os ensinamentos obtidos no evento renderam frutos inquestionáveis e, também, foram capazes de mudar a vida de pequenos empresários, que, fatalmente, estariam fora do mercado, caso tivessem seguido uma gestão amadora. O êxito da empreitada colocou pressão e responsabilidade sobre Tamascia e Neto. Alcançar o sucesso não é a tarefa mais difícil e, sim, mantê-lo. Era preciso encontrar diferenciais e atrativos que sustentassem a qualidade do evento.

Mais uma vez, o destino ajudou a escrever o próximo capítulo do associativismo farmacêutico no Brasil. Enquanto Tamascia e Neto buscavam arduamente uma maneira de repetir o sucesso do 1º Simpósio, receberam a visita do professor pesquisador, presidente da Federação Brasileira das Empresas de Consultoria e consultor do Instituto Febrafar de Pesquisa e Educação Continuada (IFEPEC), na época, diretor de pesquisa do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (Cpdec), Rodnei Domingues. Mestre em administração de empresas, o professor sempre se interessou pelo universo corporativo, chegando a ir ao Canadá em busca de especialização em Marketing pela Universidade de Toronto. Já havia realizado diversos trabalhos em grandes corporações, mas chegou ao varejo farmacêutico por sugestão de um aluno de pós-graduação

da Universidade de Campinas (Unicamp). O estudante atuava na indústria farmacêutica e julgava que, enquanto sobravam estudos e pesquisas a respeito dos fabricantes de medicamentos, pouco se falava sobre as farmácias e sugeriu que Domingues fosse conhecer o trabalho realizado pela FEBRAFAR.

Como diretor de pesquisas do Cpdec, empresa independente e privada, mas com parcerias com diversas universidades de renome, Domingues, de fato, já tinha tido muitas indústrias farmacêuticas como clientes, mas nunca havia trabalhado com varejo e concordava que o setor carecia de informações. Convencido da necessidade, o professor aceitou a sugestão e fez contato com a Federação.

Logo de início, ambas as partes notaram que poderiam ser muito úteis uma à outra. Com a base de dados das lojas associadas à FEBRAFAR, o Cpdec tinha em mãos uma rica fonte de informações, que renderia pesquisas inéditas sobre o varejo farmacêutico. Por outro lado, com a parceria de um órgão de pesquisa, a Federação poderia ter acesso a resultados concretos sobre o associativismo. Até então, os benefícios do modelo de negócio eram percebidos apenas pelos associados e fornecedores parceiros de forma intuitiva. Não havia números que comprovassem o tamanho e o poder do associativismo no Brasil.

“O que propusemos foi buscar informações de forma mais estruturada e fazer com que esses dados se tornassem a base de decisões importantes, tanto para o lojista e os dirigentes da rede, quanto para a FEBRAFAR”, explica Domingues, a respeito da primeira reunião com os líderes da Federação.

Com o aval da entidade associativista, Domingues mostrou o projeto a institutos de fomento à pesquisa. A proposta foi aprovada e, com verba disponível, o Cpdec deu início à primeira pesquisa realizada em parceria com a FEBRAFAR. O estudo inaugural tinha o intuito de descobrir se um empresário ligado ao associativismo

apresentava maior capacidade competitiva do que aquele que administrava os negócios de maneira independente.

Enquanto Domingues coordenava uma pesquisa de campo em farmácias nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná, ele foi convidado para organizar o 2º Simpósio FEBRAFAR, realizado em 2005. Uma das funções do professor foi investigar quais redes aplicavam as melhores práticas de gestão e convidá-las a expor o case durante o evento, conforme já havia ocorrido na primeira edição, mas, agora, abordando temas distintos e atualizados.

Mais uma vez, o Simpósio foi um sucesso. Associados e empresas parceiras deixaram o evento com a clareza dos pontos que deveriam ser trabalhados para que o modelo associativista ganhasse ainda mais espaço dentro do varejo farmacêutico. Em razão da satisfação geral, Domingues passou a ser membro constante das reuniões da FEBRAFAR e a parceria se repetiu no encontro do ano seguinte.

## 6.1 RESULTADOS POSITIVOS

Na terceira edição do Simpósio, tanto a participação do professor quanto a do Cpdec ganharam ainda mais relevância, com a apresentação dos resultados da pesquisa que estava sendo realizada desde o ano anterior. Durante o período de estudo, cada farmácia associativista foi comparada a dois concorrentes da mesma região que não pertenciam a nenhuma associação. O objetivo era investigar algumas hipóteses. “As farmácias pertencentes a uma rede associativista eram melhores que as de seus concorrentes? Os clientes estavam mais satisfeitos? Havia alguma relação entre o ponto de venda ter mais lucro e pertencer a uma rede associativista?”, enumera Domingues.

Pesquisadores treinados pelo Cpdec visitaram pessoalmente centenas de farmácias para avaliar itens, como *layout* da loja, fachadas, ambientação interna, uniformização e apresentação dos profissionais,

atendimento do balcão, treinamento dos funcionários, atendimento telefônico, preço, formas de pagamento e percepção do cliente. Como Tamascia e Neto previam, ainda que apenas instintivamente, os resultados foram excepcionais.

Os números levantados mostraram que as farmácias participantes do associativismo eram iguais ou melhores que as de seus concorrentes nos seguintes itens:

Desempenho dos atendentes	98%
Ambiente interno	96%
Fachadas	95%
Atendimento no balcão	90%
Atendimento telefônico	79%
Preço	56%

Os índices apurados apresentaram uma correlação significativa entre pertencer a uma rede associativista e ter maior capacidade competitiva. A vantagem constatada pela metodologia comparativa confirmou-se nas entrevistas realizadas com clientes, nas quais 88% deles se manifestaram satisfeitos. Um dos itens com melhor desempenho, por exemplo, mostra que 68% dos consumidores julgavam o atendimento no balcão de uma farmácia associativista melhor do que o de uma independente. Outros 22% acreditavam ser igual e somente 10% enxergavam ser pior.

A pesquisa também descobriu uma mudança de comportamento do varejista depois de decidir integrar uma rede associativista. Quando independentes, apenas 21% das lojas proporcionavam treinamento a seus funcionários. Depois de aderirem ao modelo de gestão associativista, 100% delas passaram a oferecer cursos a seus

colaboradores internos, pois puderam enxergar a relevância de investir em mão de obra qualificada.

A utilização de cartões de crédito e débito também mudou. Antes de adotarem o modelo de negócio, 30% das farmácias não aceitavam essa forma de pagamento. Ao integrarem uma rede, todas decidiram aderir ao cartão, pois descobriram que disponibilizar esse meio de pagamento era um dos fatores que levava um cliente a decidir entre uma farmácia ou outra. “Aquele empresário independente não tem acesso a tendências nem a informações estratégicas. São esses pontos que permitem uma loja ser bem-sucedida”, ressalta Domingues.

Apesar de Tamascia e Neto terem certeza da vantagem de pertencer a uma rede associativista, porque vivenciavam isso diariamente, até aquele momento não existia nada que os embasasse científicamente. O estudo, realizado com o apoio de uma instituição de renome como a Unicamp, chancelava um discurso que eles haviam propagado incansavelmente até ali.

Além de satisfeitos com os resultados, naquela ocasião Tamascia e Neto se deram conta da responsabilidade que tinham em mãos. O sonho havia se concretizado e, mais que isso, tomado proporções vultosas. O trabalho árduo, incansável e, por certo tempo, não remunerado tinha valido a pena. Uma gama de empresários e, por consequência, suas famílias e colaboradores haviam atingido um patamar de competitividade graças à estrutura erguida pela FEBRAFAR. Diante de tamanha constatação, muitos se acomodariam e passariam apenas a administrar a situação para manter a posição alcançada. Tamascia e Neto não. “Eles decidiram preparar a Federação e consolidá-la por meio de parcerias com entidades de respeito e, assim, foram criando credibilidade no mercado. Se, no início, tudo era dúvida, eles mostraram ser possível”, relata o primeiro tesoureiro da FEBRAFAR e presidente da rede Agafarma (RS), Wilson Galli.

## 6.2 PARCERIA SÓLIDA

Com uma repercussão tão positiva, o estudo sobre as vantagens do associativismo foi o primeiro de muitos. Desde 2006, o Cpdec apresenta, anualmente, uma pesquisa aos associados FEBRAFAR. Os temas são diversos, mas carregam o intuito de dar embasamento para as decisões estratégicas das redes.

Domingues trabalha com dados científicos, mas, por vezes, parece ter em mãos uma bola de cristal. Em 2008, apresentou um estudo de perspectivas e tendências de mercado para o varejo farmacêutico, que contemplava o período de 2008 a 2015. Cerca de 80% do cenário se concretizou. Entre as mudanças previstas, destacavam-se as seguintes:

- Desenvolvimento do segmento farmacêutico total.
- Ampliação no número de farmácias e de habitantes por farmácia.
- Volume maior de consumo *per capita*.
- Acréscimo na participação de supermercados no segmento farma.
- Incremento das redes e dos investimentos estrangeiros.
- Crescimento das vendas pela *internet*.
- Inserção das marcas próprias.
- Inclusão de Medicamentos Isentos de Prescrição (MIPs) no *mix*.
- Ascensão das vendas *delivery*.
- Redução da margem bruta.
- Aumento do Produto Interno Bruto (PIB).
- Diminuição da taxa de desemprego.
- Maior taxa real de juros.

A partir da apresentação do cenário traçado pelo centro de pesquisa, os dirigentes e gestores puderam planejar suas estratégias para os próximos anos e se preparar para as mudanças futuras. A tática mostrou-se tão eficiente que virou permanente e passou a integrar o leque de serviços que a FEBRAFAR busca disponibilizar aos associados. Todos os anos, os dados são revisados e apresentados às

redes para que elas possam entender o comportamento do mercado e, a partir disso, planejar a implantação de ações, considerando as transformações que estão por vir.

### 6.3 CATEGORIAS DE FARMÁCIAS

Quando a FEBRAFAR ainda trabalhava para se consolidar como uma entidade de representação dentro do setor farmacêutico, as pesquisas do Cpdec ajudaram a confirmar o potencial do modelo de negócio e foram fundamentais para a expansão da influência da Federação. Passados alguns anos, a parceria com o centro de pesquisa seguiu forte, mas com novos propósitos. Entre eles, derrubar alguns mitos que assombravam os pequenos e médios empresários do ramo farmacêutico. A certeza de falência diante da chegada de uma grande rede à vizinhança era uma dessas crenças.

Decididos a fazer cair por terra esse temor, Tamascia e Neto encomendaram uma pesquisa ao Cpdec, com o objetivo de identificar, de fato, o impacto que a instalação de uma grande rede trazia às farmácias vizinhas de menor porte, além de identificar as principais estratégias de defesa que garantiam a sobrevivência dos negócios em meio à selva da concorrência do varejo brasileiro.

Na primeira parte do estudo, os pesquisadores visitaram lojas em todo o Brasil – 267 farmácias independentes e 148 afiliadas a redes associativistas – e observaram as principais estratégias adotadas em cada uma. Em seguida, foram utilizados critérios preestabelecidos para a identificação e a validação dos dados obtidos. Após o encerramento da fase preliminar, a principal conclusão encontrada foi que, em média, duas farmácias são fechadas com a chegada de uma grande rede e 56% das que permanecem abertas perdem até metade do faturamento.

De acordo com o estudo, os principais motivos que levaram as lojas a encerrar suas atividades foram a falta de gestão de estoque, o

descontrole do fluxo de caixa, a ausência de estratégias de captação e retenção de clientes e a política de preços inadequada. O destaque fica para o fato de que nenhuma das lojas que se viram obrigadas a fechar as portas era ligada ao associativismo. Além disso, as farmácias que seguem esse modelo de gestão registraram menor queda de faturamento. Entre as lojas que relataram redução dos lucros com a chegada de uma grande rede, apenas 7% eram associativistas.

“Quando iniciamos nossos estudos, não tínhamos pensado em analisar a competitividade das farmácias que funcionam no modelo associativista, mas acabamos identificando que elas não tinham sofrido muito impacto. O motivo é que essas farmácias apresentam um direcionamento estratégico melhor do que as independentes em geral”, explica Domingues.

#### 6.4 O SEGREDO DAS SOBREVIVENTES

Além de descobrir que as farmácias associativistas conseguiam resistir com muito mais força à concorrência de uma rede de maior porte, a pesquisa revelou que, enquanto farmácias independentes fechavam e outras tinham forte queda no faturamento, havia lojas que não sofriam nenhum impacto. Muitas, inclusive, conseguiam crescer dentro daquele cenário.

Diante do fato de algumas farmácias passarem ilesas – e até fortalecidas – pela chegada de uma forte concorrência, enquanto outras se afundavam em uma areia movediça da qual não conseguiam escapar, a FEBRAFAR e o Cpdec decidiram ampliar a pesquisa e investigar quais eram as estratégias de mercado que garantiam a sobrevivência e o bom desempenho de uma farmácia, mesmo em quadros considerados adversos.

A partir das informações coletadas nas entrevistas da etapa anterior, o Cpdec conseguiu definir cinco categorias que representam todos os tipos de gestão existentes dentro do varejo farmacêutico

brasileiro. Segundo os dados levantados pelo estudo, os tipos de farmácia mais predominantes no Brasil – cerca de 50% – são as irresolutas, caracterizadas pela ausência de uma estratégia de negócios, com gestão hesitante, sem política de preços e com fachada deteriorada e instalações ultrapassadas. O faturamento médio de uma loja dessa categoria chega a ser 79% menor do que o de um ponto de venda que atua com estratégias definidas. São essas lojas que sucumbem mais facilmente quando uma concorrente se instala na mesma região.

Entre os modelos de gestão competitivos, capazes de fazer frente a grandes conglomerados de farmácias, o Cpdec identificou quatro tipos predominantes de gestão:

- **Magnificentes:** investem em uma aparência externa sofisticada, com instalações luxuosas, e se localizam, geralmente, em regiões de alto poder aquisitivo.
- **Notáveis:** apresentam, também, fachadas modernas e instalações de qualidade, mas com o diferencial de que investem em programas de fidelidade e trabalham com uma política de preços e margens por compensação. “Cerca de 94% do total de farmácias que adotaram um posicionamento definido estão nessa categoria”, conta Domingues.
- **Atrativas:** utilizam estratégias de negócio voltadas à classe média. Nesse modelo, procuram apresentar preços competitivos e custos operacionais reduzidos. “Ainda têm muito espaço e demanda para farmácias que queiram adotar uma estratégia de baixo custo operacional, praticando preços atraentes ao consumidor”, apossta Domingues.
- **Assistencialistas:** buscam ser um apoio à saúde. Com atendimento personalizado, esse tipo de loja tem foco nos serviços e na orientação para se tornar referência na comunidade. Era o tipo mais predominante nos tempos em que o farmacêutico atuava quase como

um médico de família. Hoje em dia, é a categoria menos prevalente, mas com muito espaço para crescer. Há maior chance de sucesso, quando instalada em uma comunidade, bairro residencial ou periferia. Em áreas de passagem, esse posicionamento estratégico pode não funcionar.

Independentemente do modelo adotado, Domingues acredita que a conclusão apresentada pelo estudo mostra que a farmácia com embasamento estratégico não precisa se preocupar. “O que mata a farmácia é não fazer a lição de casa. A grande rede não é o maior problema”, garante Domingues.

Mais uma vez, o Cpdec confirmou algumas certezas que Tamascia e Neto já carregavam depois de tantos anos de atuação diária dentro do varejo. O pequeno empresário associativista não precisa temer a concorrência, independentemente de quão grande ela possa ser. Desde que atue com estratégia, aproveitando ao máximo todos os recursos e informações concedidas pela FEBRAFAR e também pela central de rede, ele terá plenas condições de trilhar um caminho de sucesso e vencer os obstáculos que surgirem à frente.

## 6.5 TREINAMENTO

Os dados obtidos pelo Cpdec foram imprescindíveis para o crescimento da FEBRAFAR, pois possibilitaram que fossem tomadas decisões estratégicas com base em estudos concretos, não mais conduzidos pela intuição. No entanto, enquanto a Federação ganhava corpo, era perceptível que algumas redes associadas apresentavam dificuldades de colocar em prática toda a gama de informações que lhes eram entregues.

Além da barreira do amadorismo e da falta de experiência por parte dos microempresários, a gestão das lojas associativistas ainda esbarrava em algumas regras dos estatutos sociais das redes, que determinavam que os líderes deveriam ser substituídos bienalmente.

Muitas vezes, quando o gestor acertava os ponteiros da administração, chegava a hora de deixar o cargo, o que colocava em risco todas as ações que haviam sido implantadas naquele mandato.

A primeira iniciativa da FEBRAFAR, na tentativa de evitar que a rede não perdesse a qualidade do trabalho que vinha desenvolvendo a cada troca de presidência, foi adotar o Programa de Capacitação para Líderes (PCL), coordenado pela JAC Consultores. Criado em 2006, esse programa tinha o objetivo de identificar os perfis de liderança dos atuais e futuros dirigentes das redes e capacitá-los para atuar nos principais cargos executivos (presidente, tesoureiro e secretário). Essa iniciativa proporcionou qualificação de profissionais, possibilitou a descoberta de novas lideranças e criou um modelo de competências a fim de desenvolver cada função com eficácia.

Para Tamascia, a meta era mostrar a todos os que ocupavam ou almejavam assumir cargos de liderança que o poder é transitório. Os novos líderes deveriam ter consciência de que o associativismo teria qualidade se eles estivessem mais dispostos a contribuir do que a usufruir. Iniciava-se, pelas lideranças, o processo de profissionalização das redes em busca de resultados mais efetivos. A implantação de ações era importante, mas, a fim de perpetuar os bons resultados alcançados pela rede, a continuidade de projetos bem-sucedidos era fundamental.

Com o passar dos anos, a missão de capacitar os líderes associativistas foi se aperfeiçoando. Juntamente com o Cpdec, a FEBRAFAR deu mais um passo em direção a uma gestão profissionalizada e preparada para os desafios de um mercado tão dinâmico ao criar o programa de MBA em Formação de Gestores do Comércio Varejista de Medicamentos. A iniciativa tinha o objetivo de capacitar os profissionais na gestão de farmácias e, assim, formar lideranças. Afinal, não há faculdade que ensine como gerenciar uma farmácia. Nem

os cursos de administração – tampouco os de farmácia – possuem um conhecimento tão específico. Era preciso preencher essa lacuna.

Qualquer rede associada pode contratar o programa do Cpdec e aplicá-lo aos associados. Para não conflitar com a rotina atribulada de um dono e gestor de farmácia, o curso não é extenso e os professores deslocam-se até o local em que fica instalada a central da rede para ministrar as aulas. A carga horária é de 100 horas, divididas por cinco módulos: marketing, gestão de pessoas, finanças, contabilidade e logística e gestão de estoque. A cada mês, os associados da rede assistem a um dos módulos, dividido em dois dias de carga horária de 8 horas. Tudo estruturado para que conhecimento e rotina de trabalho convivam harmoniosamente e possibilitem ao empresário prosperar.

## 6.6 DA TEORIA À PRÁTICA

Fundada em 1997, por seis proprietários de farmácias de Foz do Iguaçu, no Paraná, a rede associativista Cooperfarma sempre apresentou um crescimento sólido. Em 18 anos de existência, passou a reunir 50 farmácias, espalhadas em mais de 15 cidades do oeste do Paraná. No entanto, mesmo diante de positiva expansão, a diretoria da rede almejava mais. Queria estimular os associados a crescer, investindo na melhoria dos pontos de venda para a aumentar o rendimento e a visibilidade da rede.

O programa de MBA em Formação de Gestores do Comércio Varejista de Medicamentos parecia o caminho certo a seguir. “O curso provoca o senso de responsabilidade do varejista, cresce a consciência de que o desejo de fazer acontecer deve partir do empresário. Nós temos conhecimento e ferramentas, só é preciso vontade e comprometimento”, afirma o presidente da Cooperfarma, Carlos Maran.

A teoria apresentada ao longo das aulas mostrou-se adequada à realidade e às necessidades da rede, mas a diretoria teve o cuidado

de fazer com que os ensinamentos não ficassem apenas no plano das ideias e intenções. Ao fim de cada um dos módulos, os gestores elaboravam uma planilha de ações a serem executadas a partir das técnicas aprendidas. Os resultados eram monitorados por meio de ferramentas de *Business Intelligence* (BI).

Conforme descreve o presidente da rede, os resultados foram impressionantes. O exemplo mais claro destaca o *layout* da loja e o gerenciamento de categorias. Antes de aplicar os ensinamentos obtidos no MBA, os varejistas foram orientados a tirar fotos do interior de suas lojas e a identificar todas as mudanças necessárias. Em seguida, foram aplicados os ajustes, conforme as técnicas aprendidas no programa e, além de comparar as imagens do “antes e depois”, foram comparados os períodos retroativos de faturamento com os números obtidos após as mudanças.

“Medimos os resultados de faturamento por categoria. Aquelas que estavam esquecidas ou mal aproveitadas tiveram um crescimento muito expressivo no faturamento. Além disso, estimulamos os varejistas a implantar novas categorias que ainda não eram trabalhadas.” Antes mesmo de finalizar o curso, o presidente da rede já tinha o veredito: “Supersatisfiço. Por mais que a gente saiba as ações que devemos tomar, no curso somos estimulados a pôr em prática e a sair da zona de conforto e do marasmo da rotina.”

# FERRAMENTAS DE GESTÃO

Desde o princípio, a FEBRAFAR adotou o posicionamento de ser muito mais que um conglomerado de farmácias com poder de barganha em negociações comerciais. Compartilhar experiências de sucesso; apresentar informações relevantes, capazes de servir de base para planejamentos estratégicos; e entregar serviços diferenciados aos associados sempre foram o intuito maior.

Os eventos, simpósios e rodadas de negócios mostraram-se eficazes quanto à troca de relatos e exemplos de gestão. As palestras, treinamentos e pesquisas, em conjunto com os estudos do Cpdec, disponibilizaram às redes e lojas dados imprescindíveis. Os associados tinham em mãos toda a teoria necessária para manter uma loja competitiva e rentável. No entanto, Tamascia e Neto queriam mais. Nunca se contentaram apenas com o discurso, sempre preferiram a ação. Perceberam que era hora de entregar ao associado serviços palpáveis, que oferecessem resultados certeiros àqueles que fizessem bom uso dos recursos disponíveis.

Em meados de 2004, a FEBRAFAR implantou a primeira iniciativa de prestação de serviço ao associado: um grupo de compras aos moldes daquele defendido nos conceitos mais simplistas do associativismo. Com um projeto-piloto nas mãos, Tamascia convidou um velho conhecido dos tempos de sua atuação em Piracicaba, Antônio

Sérgio Marchesin, hoje gerente administrativo da FEBRAFAR, para desenvolver a ideia.

O primeiro passo na tentativa de tirar o plano do papel foi selecionar algumas farmácias associadas com atuação nas proximidades da cidade de São Paulo, cujo potencial de compra era promissor. Marchesin passou, então, a enviar todos os meses uma relação de produtos aos participantes do projeto. Cada loja preenchia a quantidade mensal estimada de venda daqueles itens.

Tudo era gerenciado por meio de uma planilha em Excel, o que tornava o processo trabalhoso. As quantidades enviadas pelas lojas eram compiladas, manualmente, para, depois, chegar-se a um total. Uma relação com os montantes finais de cada mercadoria era enviada aos distribuidores parceiros e a outras empresas com quem havia o interesse de se estabelecer um relacionamento comercial. A FEBRAFAR reunia as cotações enviadas pelos fabricantes e distribuidores e apresentava às lojas a melhor condição. Diante da oferta disponível, os gestores decidiam pela compra conjunta ou não de determinado lote de produtos.

Apesar do método de trabalho pouco prático, o projeto foi um sucesso e obteve resultado acima do esperado. Em 2005, o grupo de compras foi apresentado às demais associadas à FEBRAFAR, além daquelas lojas inicialmente selecionadas. Com a intenção de expandir a atuação do grupo de compras, viu-se a necessidade de informatizar o processo. Dessa demanda, começou a ser desenhada aquela que viria a ser a primeira ferramenta FEBRAFAR, batizada de Sistema Integrado de Compras (SIC).

## 7.1 A CHEGADA DA TECNOLOGIA – SIC

Para que o grupo de compras pudesse atender um maior número de associados, era preciso aprimorar a gestão da ferramenta e transformá-la em um sistema informatizado. O profissional

escolhido para tal missão foi outro velho conhecido de Tamascia, Márcio Hiroyuki Okazaki. Os dois haviam trabalhado juntos no extinto projeto Fonte Farma. A afinidade entre ambos era tanta que Okazaki chegou inclusive a prestar alguns serviços gratuitos à Faesp.

Convicto de que aquele era o homem certo para dar vida à primeira ferramenta informatizada da FEBRAFAR, Tamascia convidou o amigo para tomar um café, em meados de 2006. Entre um papo e outro, comentou o desejo de implementar o SIC e propôs que o colega assumisse o gerenciamento da ferramenta. Okazaki não negou o desafio – postura que já indicava o perfil adequado para trabalhar dentro do associativismo.

Okazaki idealizou todo o formato de funcionamento do sistema e, com o apoio de uma empresa terceirizada, responsável pela criação do *software*, em 40 dias, a ferramenta estava no ar. A primeira versão tinha um formato mais arcaico, voltado somente para o gerenciamento regional. Ou seja, cada rede era responsável por buscar boas ofertas entre as empresas parceiras e informar às lojas associadas. A FEBRAFAR quase não tinha participação nas negociações apresentadas.

Na época em que o SIC foi criado, a dificuldade em lidar com ferramentas tecnológicas era grande. Os responsáveis pelas compras da farmácia estavam acostumados com a rotina de passar horas ao telefone, fazendo negociações produto a produto, fornecedor a fornecedor. Aos poucos, a barreira tecnológica foi superada e o SIC ganhou cada vez mais adeptos, o que demandou melhorias e levou ao desenvolvimento da segunda versão dessa ferramenta.

Apesar da repaginada, o funcionamento continua simples. Desde o princípio, houve a preocupação de manter uma interface amigável, para que o varejista pudesse explorá-la sem dificuldade, já que o domínio de softwares não é característica comum entre os gestores de farmácia. A nova versão do SIC segue com a negociação

regional, na qual cada rede seleciona as ofertas que deseja apresentar às lojas associadas. A grande mudança foi a abrangência nacional dada a essa nova versão.

No período de reformulação, a FEBRAFAR já tinha o porte de uma pequena empresa e pôde formar um departamento comercial, responsável por trabalhar a negociação de preço com os parceiros, além de ter a missão de angariar novos fornecedores. Com essa estrutura, a Federação ganhou capacidade de buscar ofertas e informá-las a todas as redes ligadas à Federação que utilizam a ferramenta.

Diante da oferta, cada central de rede decide se irá divulgar a negociação às suas lojas, juntamente com as de abrangência regional. Muitas vezes, por questões de parcerias comerciais, as redes declinam e não repassam a cotação adiante. A ferramenta permite essa autonomia. Por sua vez, as lojas têm acesso a todas as ofertas disponibilizadas pela central de rede. Caso haja interesse, o varejista consegue realizar a compra de imediato, por meio do sistema.

O SIC não é obrigatório, mas as associadas que optam por fazer uso da ferramenta recebem da FEBRAFAR todo o suporte necessário. Antes de implementar os softwares, as lojas passam por um treinamento. Uma vez instalado, qualquer dúvida ou eventualidade pode ser tratada diretamente com os funcionários da Federação, por meio de telefone, e-mail, Skype ou qualquer outro canal pelo qual a rede tiver mais disponibilidade.

Quando foi informatizado, em 2006, o SIC revolucionou o mercado associativista, pois atendia à premissa básica de toda associação, que é comprar melhor, mas de uma maneira eletrônica, iniciativa até então inédita para aquele grupo de empresários ligados à FEBRAFAR. Passados quase dez anos desde o desenvolvimento, a ferramenta ainda é considerada um diferencial dentro da Federação. “É um sistema que democratiza a oferta”, define Okazaki.

Em um ambiente físico, um fornecedor, seja indústria seja distribuidor, busca concentrar os esforços de divulgação de uma oferta entre os clientes maiores e mais próximos, interessados em obter um volume maior de vendas. Com o SIC, aquela loja pequena e distante também consegue ter acesso à oferta e pode efetuar a compra em poucos minutos.

## 7.2 NA PRÁTICA

Em 2011, um dos gestores da rede associativista Uai Farma (MG), Alan Fernandes da Silveira e Souza, decidiu ser dono do próprio negócio, ao lado da esposa Lidiane Braga da Silva e Souza. Apaixonados pelo varejo farmacêutico, queriam manter-se na área, mas explorar novas oportunidades no leste mineiro, região em que havia muito espaço para crescimento.

O casal vendeu um terreno, um carro e resgatou todas as economias para tirar o sonho do papel. Em 2011, fundaram juntos a Rede Inova Drogarias, já com nove farmácias licenciadas. Diferentemente da maioria das redes ligadas à FEBRAFAR, a Inova trabalha com a concessão da bandeira e com o oferecimento de serviços, em troca de uma mensalidade. Trata-se de uma licenciadora e não de uma rede associativista.

Por conta dos anos de trabalho na Uai Farma, Souza tinha amizade com Tamascia que, desde o princípio, se comprometeu a ajudar o novo empreendedor naquilo que pudesse. O primeiro auxílio foi levar Souza e a esposa como convidados a dois Encontros FEBRAFAR – um no segundo semestre de 2011 e outro no início do ano seguinte. Bastaram dois eventos para que ambos ficassem convencidos de que seriam mais fortes dentro da Federação. “O associativismo oferece um diferencial competitivo. Você fica sabendo não apenas de tendências e mudanças antes de elas ocorrerem, mas também de informações já depuradas”, defende Souza.

Ao final de 2012, a Inova era mais uma integrante da comunidade FEBRAFAR. Essa associação se mostrou ideal em pouco tempo. Na fundação, a Inova representava nove licenciados. Até outubro de 2015, já somava 428 lojas. Ou seja, em três anos, a empresa aumentou 47 vezes o número de licenciados. Um desempenho de causar inveja até ao mais genial dos empreendedores.

Um das explicações para uma expansão tão agressiva, mas ainda assim sustentável, é o bom uso do SIC. “Poderíamos até desenvolver nossa própria ferramenta, mas o tempo, o recurso e a energia que seriam necessários para tal puderam ser aplicados em outras atividades, como trabalhar a expansão da rede. Não foi preciso criar nada. Tudo o que tínhamos à disposição já era diferente do restante do mercado”, afirma Souza.

O grande trunfo do trabalho da Inova na utilização do SIC foi ter a clareza de que contratar um funcionário exclusivamente para gerenciar a ferramenta seria um investimento com retorno garantido. “Gasto é uma palavra que evitamos usar”, destaca Souza, ressaltando os resultados obtidos com a contratação de gestores do SIC. “A ferramenta é boa, mas ganha ainda mais potencial quando bem gerenciada. Para isso, é necessário boa estrutura interna, com pessoas capazes e interessadas em negociar e disponibilizar as melhores ofertas.”

Como demonstra o caso de expansão da Inova, os investimentos são rapidamente compensados com a entrada de novos licenciados atraídos pelo poder de negociação da rede. Com maior número de afiliados, há mais arrecadação de mensalidade, o que permite cobrir os investimentos dessa equipe. Além de garantir bons negócios aos associados, o uso correto do produto cria um relacionamento de confiança com os fornecedores. “A indústria quer vender com facilidade e, também, quer serviços. Não pode perder horas com uma mesma rede.”

## 7.3 MAIS UMA EVOLUÇÃO – ACODE

O bom funcionamento do SIC evidenciou uma deficiência da FEBRAFAR. Apesar de contar com uma ferramenta que auxiliava os varejistas a comprar por um preço melhor, faltavam informações gerenciais para que o empresário fizesse a compra de maneira certeira. Não havia conhecimento sobre o volume de vendas, tampouco sobre a sazonalidade e o controle de estoque. Ao mesmo tempo, por volta de 2007, o mercado farmacêutico começou a se profissionalizar em alta velocidade e demandar das lojas uma gestão eficiente, com dados bem apurados e softwares operacionais eficientes.

Cientes dessa defasagem, as farmácias associadas passaram a pedir que a FEBRAFAR criasse um sistema operacional próprio, que pudesse concentrar as informações de compra e venda de todas as redes. Apesar do desejo dos empresários, Tamascia sabia que o caminho não era tão simples. Entre os obstáculos, estavam as diferentes tributações por estado, os altos custos de desenvolvimento de uma plataforma e a dificuldade de adaptação ao sistema que as lojas enfrentariam.

Para avaliar todas as pedras do caminho, foi montado um comitê de estudo. A primeira providência do grupo foi contratar a consultoria do Cpdec para analisar os pontos de atenção da empreitada. Em 2008, o relatório elaborado pelo órgão indicou que o desenvolvimento de um software com recursos e estrutura próprios da FEBRAFAR seria inviável, em razão de complexidade, gasto e tempo requeridos.

A solução seria buscar uma empresa parceira. Para não ficar dependente de uma só companhia, com o controle de toda a gestão das redes nas mãos, os associados, com base em alguns critérios qualitativos de atendimento e adequação do produto, optaram por selecionar duas empresas. Por fim, foram escolhidos três desenvolvedores de software: duas classificadas de acordo com critérios preestabelecidos e uma terceira com quem um grupo grande de redes já tinha parceria sólida.

Quando tudo já estava encaminhado, houve uma reviravolta nos planos. Durante uma apresentação a respeito da intenção de concentrar as informações de compra e venda de todas as redes a partir da adoção de um sistema operacional único, a Rede Atual – associada à FEBRAFAR, do Rio de Janeiro – informou que já contava com um *software* com aquela função. O diferencial estava no fato de que as informações comerciais eram fornecidas pela indústria ou pelo distribuidor no momento de efetuar a compra e não pelo próprio varejista. Ou seja, cabia à empresa parceira informar para quem vendeu, quando e em qual quantidade.

Aquela era a solução ideal, já que eliminava boa parte dos obstáculos, como diferente tributação entre estados e dificuldade de compreensão do uso da ferramenta por parte dos empresários. Nesse ponto, o propósito de criar um *software* de gestão de lojas unificado ganhou um desmembramento. Além de homologar os sistemas apresentados pelas empresas escolhidas pela maioria dos associados, decidiu-se adotar a ferramenta apresentada pela Rede Atual e, assim, a FEBRAFAR aderiu a um sistema operacional chamado Acompanhamento Corporativo de Demandas (Acode).

Após um período de adesão facultativa, o uso da ferramenta tornou-se obrigatório. Contar com o *software* é premissa fundamental para uma nova rede ou loja integrar-se à FEBRAFAR.

Desde a implantação, em 2008, o sistema sofreu poucas alterações. Assim como o SIC, funciona em esfera regional e nacional. A Federação enxerga toda a movimentação de compra das redes, enquanto estas têm acesso a todos os dados de compra loja a loja. O sistema permite saber não apenas qual é o produto comprado, mas também o volume, o preço e o fornecedor.

Todas as informações são transmitidas pelo distribuidor ou pela indústria ao sistema Acode. Pelo fato de fornecer tais dados, os parceiros recebem, em contrapartida, um relatório com informações mercadológicas.

Quais são os produtos mais vendidos, quais laboratórios, quais regiões, entre outros dados que o Acode disponibiliza.

O maior trunfo da ferramenta é dar argumento de negociação à FEBRAFAR e às redes perante os fornecedores. Com as informações referentes ao poder de compra da Federação como um todo, das redes e de cada uma das lojas, é possível ter a dimensão do tamanho e da relevância do associativismo dentro do varejo farmacêutico e, assim, obter acordos comerciais melhores. “Foi um divisor de águas. Pudemos, finalmente, mostrar quem éramos”, destaca Okazaki, que se tornou gerente de produtos da FEBRAFAR, responsável pela gestão do SIC e do Acode.

#### **7.4 NOVA PARCERIA – PAI**

Quase ao mesmo tempo em que o Acode era implementado dentro da FEBRAFAR, surgiu, por volta de 2008, mais uma oportunidade de cercar os associados de informações estratégicas. A Pharma Link, divisão do Grupo Interplayers especializada em soluções de relacionamentos comerciais, apresentou à Federação uma ferramenta chamada Painel Gestão de Varejo (PGV), cujo objetivo era melhorar a administração interna de loja, a partir da medição e comparação de alguns indicadores de desempenho. Na prática, aproxima-se do conceito de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), trabalhado dentro da contabilidade por meio de relatórios que descrevem as operações realizadas pela empresa em um determinado período.

A FEBRAFAR ficou interessada pela ferramenta e decidiu implementá-la. O funcionamento é simples: o sistema precisa ser alimentado com informações mensalmente. O gestor ou funcionário da farmácia preenche um banco de dados que contempla diversos campos, como gastos com folha de pagamento, despesas operacionais e impostos pagos. Com base nessas informações, o sistema permite que a loja compare seus resultados com a média da rede à qual ela pertence. O

confronto de receitas, despesas e resultados apurados gera um conhecimento significativo para tomada de decisão e revisão de estratégias.

Definido o funcionamento, a FEBRAFAR convidou um grupo de redes para experimentar o produto. O retorno foi positivo e logo a ferramenta foi apresentada a todos os associados. Nos anos subsequentes, muitas redes aderiram ao sistema. Até que, em 2012, o PGV tomou uma proporção tão grande, que foi necessário crescer e promover melhorias estruturais para garantir o bom funcionamento. No entanto, a proprietária do sistema, a Pharma Link, estava dedicada a outros projetos e não dispunha de mão de obra nem de tempo para se dedicar ao aprimoramento do programa.

Diante do impasse, a FEBRAFAR decidiu criar a própria ferramenta, nos mesmos moldes do PGV. Com o apoio de uma empresa chamada Estrutural, que já cuidava da manutenção do SIC, a Federação criou o Painel de Aferição de Indicadores (PAI). A partir de então, foi adotada uma metodologia trazida por Rodnei Domingues, que propunha uma análise de cada um dos 120 indicadores que a ferramenta apontava e que deveriam ser preenchidos pelo gestor. Com a orientação acadêmica de Domingues, a Federação criou uma série de plataformas de treinamento, filmes, palestras e cartilhas que auxiliavam a farmácia a lidar com todos os indicadores.

“É necessário abastecer o sistema de informações com precisão, cada dado no lugar certo. Por isso, oferecemos treinamentos e suporte constantes. Temos vídeos que demonstram onde cada dado deve ser acrescentado”, explica o diretor operacional e, então, gerente de produtos da FEBRAFAR, Ney Henrique Arruda Santos.

O uso do PAI é recomendado, inclusive, para aqueles varejistas que já consideram ter um faturamento satisfatório. Boa parte das lojas, quando investigadas com maior cuidado, encontram aspectos a ser melhorados. Santos exemplifica: “Com o PAI, percebemos que várias farmácias estavam pagando muito imposto, mas não em

razão da alta carga tributária e, sim, porque a contabilidade estava errada. Com os dados obtidos a partir do PAI, a FEBRAFAR pode identificar os equívocos e passar as orientações corretas. Com isso, alguns varejistas chegam a economizar até 30% por mês. “Você tem ideia do que isso representa para uma loja de médio porte?”, indaga.

## 7.5 FOCO NOS CLIENTES – PEC

Quando a FEBRAFAR passou a trabalhar simultaneamente com Acode, SIC e PAI (a princípio, chamado de PGV), já era oferecido um alto nível de gerenciamento interno de loja. Faltava, então, voltar o olhar para o ambiente externo, isto é, para os clientes. Para que o caminho a seguir fosse definido, foi necessário observar o entorno. Primeiramente, analisar o mercado que, naquele momento, falava da expansão de grandes redes, da ameaça de concentração do varejo em poucos *players* e da disputa acirrada por melhores preços.

De outro lado, uma consultoria chamada Cas Brasil fornecia, em conjunto com algumas farmácias, uma lista de medicamentos de uso contínuo já com definição de desconto para cada um deles, com base em estratégias comerciais. Em outra ponta, um velho conhecido de Tamascia implantou em sua farmácia uma política de desconto em todos os produtos. Paralelamente, a BIG Sistemas entrou em contato com a FEBRAFAR para apresentar um projeto de implantação do cartão fidelidade.

Quando os colegas de trabalho de Tamascia são unânimes em dizer que ele enxerga sempre à frente, não é à toa. O presidente da Federação mesclou todas essas movimentações que vinha observando há tempos no mercado e criou o Programa de Estratégias Competitivas (PEC). Como ele mesmo gosta de frisar, não houve nenhuma genialidade, apenas perspicácia de reunir boas práticas em um único modelo, que se encaixava dentro da realidade do associativismo no varejo farmacêutico.

Cartões de fidelidade e política de descontos já eram utilizados. O diferencial do PEC é a estratégia por trás de cada oferta. Um consultor conhecido de Tamascia realizou um estudo de impacto que definia em quais produtos o consumidor tinha maior percepção de desconto e em quais o preço não era o maior diferencial. A intenção era oferecer descontos mais agressivos em produtos cujo valor de compra era um motivo de fidelização à farmácia e poupar em outros que não tinham tanto peso para o cliente. A metodologia, criada de maneira manual, foi posteriormente aperfeiçoada pela FEBRAFAR e vem sendo aplicada na gestão da ferramenta.

## 7.6 PROJETO-PILOTO

A princípio, o PEC foi implantado apenas em algumas farmácias de forma experimental, no início de 2012. Uma das redes que aceitou participar do projeto-piloto foi a mineira Entrefarma, fundada em 2006 por cinco amigos que se juntaram a colegas em comum e lançaram uma rede associativa composta por 26 farmácias. O objetivo inicial do grupo era comprar em conjunto para obter melhor preço e conquistar a lealdade dos fornecedores. No entanto, ao conhecer o trabalho da FEBRAFAR, logo no ano de fundação, tomaram ciência das ferramentas tecnológicas e ficaram muito entusiasmados com os ganhos que poderiam obter ao adotá-las.

Sempre que convidada, a rede não hesitava em participar dos projetos-pilotos de novas iniciativas da Federação. “Acreditamos em todos os projetos. Ficávamos honrados quando a FEBRAFAR nos convidava. Já sabíamos que ia dar certo, pelo profissionalismo da equipe e das pesquisas que são feitas antes de qualquer implementação. Não enxergamos como experimentação e, sim, como uma maneira de aperfeiçoar um produto que já é bom”, afirma o presidente da Entrefarma, João José Guimarães.

Por isso, não pestanejaram em participar do projeto-piloto do PEC. A coragem de encarar, mais uma vez, algo inédito foi recompensadora. De acordo com Santos, que trabalhou na Entrefarma justamente na implantação do PEC nas lojas da rede mineira, o sucesso do programa não tardou em aparecer. Em fevereiro de 2012, a Entrefarma tinha 12 lojas no PEC. Sete meses depois, o número já havia subido para 30 – mais que o dobro, já que o êxito da ferramenta começou a se espalhar entre os associados. O crescimento nas vendas era o grande chamariz. No mesmo período de sete meses, o faturamento que as lojas obtiveram por meio do cartão fidelidade aumentou 51%.

Os números logo refletiram no desempenho da rede como um todo. Passados oito anos desde a inauguração, a rede que começara com 26 lojas contava com 155 pontos de venda associados. A satisfação é tanta que a rede se tornou uma das que melhor trabalha todas as ferramentas disponibilizadas pela FEBRAFAR. “Com as informações obtidas pelas ferramentas, o varejista tem a loja nas mãos. Caso chegue uma grande farmácia na região, estamos preparados porque temos estratégia. Podemos perder uma fatia do bolo, mas com certeza será um pedaço menor do que o dos concorrentes sem preparo”, acredita o vice-presidente da Entrefarma e da FEBRAFAR, José Lúcio Alves.

Para garantir que todos os associados façam o melhor uso possível da tecnologia, em janeiro de 2015, a rede associativista mineira tornou-se uma das marcas da rede Farmarcas. Essa associação administra agrupamentos farmacêuticos e redes associativas vinculadas à FEBRAFAR, tendo como foco a capacitação de empresários e a excelência na gestão de lojas. A partir dessa integração, o uso das ferramentas passou a ser obrigatório. As farmácias que não cumprirem as exigências podem ter que deixar a Entrefarma.

## 7.7 PLANO DE EXPANSÃO

O bom resultado das farmácias que participaram do projeto-piloto do PEC chamou a atenção. A estratégia de desconto diferenciado por meio do cartão fidelidade mostrou-se eficaz e o produto foi ganhando adeptos rapidamente. Em 2012, eram 400 lojas participantes. Três anos depois, o número já havia saltado para duas mil lojas usuárias da ferramenta. “Hoje, não existe nenhuma rede de farmácias no País com essa quantidade de lojas em um programa de fidelidade”, reforça Santos, o então gerente do PEC. Juntos, os pontos de venda que utilizam o PEC já emitiram mais de cinco milhões de cartões fidelidade. Em 2012, mensalmente eram vendidos R\$ 4 milhões em produtos pelo PEC e, somente em dezembro de 2015, foram movimentados mais de R\$ 100 milhões.

Os números do PEC são muito expressivos, mas ainda há espaço para crescer. Um dos pontos a ser trabalhado para ampliar a utilização do PEC é o poder de convencimento do presidente da rede, responsável por atuar próximo às lojas associadas. O líder é o ponto-chave no momento de demonstrar os benefícios da ferramenta e a necessidade de adotá-la para assegurar a competitividade da loja. “O depoimento daqueles que já implantaram a ferramenta também é fundamental. Diferentemente do que mandar um comunicado aos associados, é preciso que a diretoria ou algum membro de credibilidade ateste os resultados de maneira embasada, com segurança”, recomenda Galli, presidente da Agafarma, que, em 2014, promoveu a adesão ao PEC em 130 lojas da rede, atingindo o número de 125 mil cartões emitidos ao final de 2015, com um aumento no faturamento na casa de 15% a 20%, decorrente das compras realizadas no cartão.

Para auxiliar nesse processo de convencimento, a FEBRAFAR procura realizar estudos em conjunto com institutos e auditorias de renome como Cpdec, IMS Health e Close-up, que demonstrem, por meio de dados e estatísticas, o ganho de rentabilidade que as ferramentas da

Federação são capazes de trazer quando bem utilizadas. Um dos estudos mais recentes mostra que o desempenho das lojas que utilizam o PEC é superior ao da média total da FEBRAFAR. Aliás, bem acima da média do mercado de varejo farmacêutico todo.

## DESEMPENHO DO SETOR FARMACÊUTICO

	2013	2014	2015
Mercado	62,6 Bi	71,2 Bi	80,2 Bi
FEBRAFAR	5,9 Bi	6,8 Bi	7,9 Bi
Lojas que utilizam o PEC*	0,2 Bi	0,3 Bi	0,3 Bi

Percentuais de crescimento:

- Mercado: 13,8% (2013-2014) e 12,6% (2014-2015)
- FEBRAFAR: 15,7% (2013-2014) e 17,2% (2014-2015)
- Lojas que utilizam o PEC: 22,3% (2013-2014) e 20,9% (2014-2015)

Fontes: IMS Health (Avaliação de Mercado) e FEBRAFAR (MAT. Jul/15)

\*Top 131 lojas, com faturamento acima de R\$ 100 mil por mês.

## 7.8 A VOZ DO ASSOCIADO

Os números impressionam, mas vale reforçar que, por trás de cada percentual, existem pessoas. Cada loja é gerenciada por um empreendedor que, muitas vezes, é chefe de família e conseguiu melhorar a condição de vida em razão dos ganhos obtidos com o PEC. Do sucesso de uma loja também depende a vida de funcionários que, por sua vez, cuidam de suas famílias e são beneficiados diretamente por todos os saltos que a loja consegue dar.

Por esses fatores, a proprietária da Drogaria Bastos e Melo, que pertence à rede Drogamais (PR), Elaine Bastos de Melo Bonifácio, é tão agradecida às ferramentas FEBRAFAR. Quando decidiu entrar para o ramo do varejo farmacêutico, em 2006, na cidade de Ivaiporã, no Paraná, a empreendedora não tinha experiência prévia como gestora de farmácia. Por muito tempo, os descontos em sua loja eram praticados de maneira informal e amadora. Cada balconista, no momento do atendimento a um cliente, determinava o valor do benefício, a partir de critérios subjetivos, como afinidade ou habilidade de negociação do consumidor. “Não tínhamos controle algum. Somente no final do mês conseguíamos medir o desempenho da farmácia”, revela Elaine.

Em 2013, em busca de uma gestão mais profissionalizada, a varejista decidiu adotar o PEC. A implantação foi mais simples que o esperado, mesmo com a distância entre sua loja e a sede da FEBRAFAR. Com treinamentos via Skype, Elaine conseguiu colocar a ferramenta em prática e não tem motivos para arrependimentos, pelo contrário, só razões para se orgulhar.

Dois anos depois da adoção do cartão fidelidade, a farmácia já tinha dez mil clientes cadastrados, em uma cidade cujo número de habitantes fica por volta de 32 mil. A circulação de clientes aumentou tanto que o funcionamento da loja teve que passar de oito para 24 horas. Em sete meses de aplicação do PEC, a farmácia obteve um aumento de 75% nas vendas, com consequente ganho de lucratividade.

Os mais céticos podem até questionar se o modelo funcionaria tão bem em outro canto do País. Com dimensões continentais, a realidade de mercado varia muito entre um estado e outro, mas isso não demonstra ser uma barreira para o sucesso do PEC. A quilômetros de distância da farmácia paranaense de Elaine, o sócio-proprietário da Drogaria Delatorre, Mario Cesar Delatorre Júnior, também

faz elogios de sobra ao Programa. A primeira farmácia da família foi aberta em 2007, na cidade de Viana, no Espírito Santo. Ligada ao grupo associativista integrante da FEBRAFAR, a Rede Farms teve contato com as ferramentas logo no início do funcionamento.

“Não tivemos dúvidas em adotá-las. O mercado exigia. Ficaríamos para trás se não as implementássemos”, reforça Delatorre. “Por essa visão, a loja já foi inaugurada com o PEC funcionando. Foi uma grande vantagem. Assim que abrimos, já utilizamos a lista de desconto, uma arma pronta para encarar nossos concorrentes. Isso facilitou muito”, garante Delatorre.

A utilização do PEC também foi fundamental para garantir a segurança da loja quando grandes redes chegaram à cidade. Passados oito anos desde a abertura da farmácia, 90% das vendas são feitas com o cartão fidelidade. E grande parte das compras efetuadas sem o sistema estão atreladas a outros benefícios, como convênio de saúde ou planos de empresa, por isso não são utilizadas as vantagens do programa de desconto.

Além do bom uso do PEC, as Drogarias Delatorre – em 2015, a família já gerenciava duas lojas – cumprem o preenchimento do PAI mensalmente, em busca de um norte na hora de controlar a margem de compra, acertar a folha de pagamento e avaliar possíveis exageros que podem ser cometidos. “Qualquer deslize traz um impacto negativo lá na ponta. Ao nos compararmos com a média da rede, conseguimos manter todos os índices dentro da normalidade e evitamos perdas desnecessárias”, pontua Delatorre.

O sucesso das ferramentas FEBRAFAR dentro dos mais diferentes cenários tem uma explicação simples, aprendida na primeira aula de qualquer curso de gestão. Existem dois caminhos para uma empresa prosperar: aumentar a venda ou reduzir os custos. Os recursos disponibilizados aos associados da Federação se complementam e permitem que o varejista alcance o êxito em ambas as trilhas.

O Acode mostra aos fornecedores parceiros o tamanho do associativismo e o poder de compra da Federação. Esses números vultosos permitem que as redes consigam negociar bons valores e repassem as melhores ofertas aos associados por meio do SIC. Comprar bem faz com que os produtos cheguem em condições competitivas aos consumidores, que são naturalmente atraídos pelas vantagens. Para garantir que aquele cliente siga comprando, ou seja, que mantenha a rentabilidade de loja, o varejista pode lançar mão do PEC. Além de todos esses recursos para comprar e vender melhor, as lojas também conseguem ajustar eventuais equívocos de gestão e reduzir os custos internos com o bom uso do PAI. Sempre alinhada com as tendências de mercado, a FEBRAFAR conseguiu criar uma combinação de ingredientes que resulta em uma receita infalível de sucesso.

# AS RELAÇÕES DA FEBRAFAR

No dia a dia do balcão de uma farmácia, o varejista fala a língua do cliente. Já no universo corporativo, o que predomina são rebuscados termos em inglês. Um dos mais utilizados atualmente é *stakeholder*: que significa público estratégico ou grupo que fez um investimento, tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. O grande desafio de uma corporação, seja ela uma entidade privada, seja uma Federação, como é o caso da FEBRAFAR, é traçar estratégias para manter boas relações com esse público de interesse, que vai muito além do cliente final que chega ao balcão da farmácia com uma receita médica em mãos. Colaboradores, fornecedores, comunidade e governo também fazem parte desse universo.

Cada ação promovida pela equipe FEBRAFAR visa trabalhar um dos elos dessa cadeia de relações corporativas. Com a prestação de serviço aos associados, por meio de palestras, cursos e ferramentas de gestão, a Federação imprime esforços no intuito de manter uma boa relação com as redes e, de maneira indireta, com as farmácias, o consumidor e a comunidade no entorno das lojas. O conhecimento e a infraestrutura compartilhados para a melhoria da gestão desses pontos de venda associados promovem crescimento do empresário e benefícios diretos ao cliente, por meio de preços atrativos, *mix* de produtos completos ou lojas preparadas para um atendimento de qualidade.

Apesar de ter relação mais direta com o trabalho do varejista e melhor percepção do consumidor, a profissionalização das lojas, as ferramentas capazes de medir o potencial do associativismo e as pesquisas que confirmam a representatividade do modelo de negócio também foram não apenas fundamentais para dar visibilidade ao trabalho realizado pela FEBRAFAR, mas também ajudaram a construir um relacionamento sólido com outro importante *stakeholder*: o governo.

O pontapé dessa relação ocorreu ainda no ano 2000, logo na fundação da Federação, quando foi aprovada a Lei nº 10.747, que alterou o sistema de cobrança de medicamentos tanto do Programa de Integração Social (PIS) quanto da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS): impostos cuja base de cálculo das contribuições é a totalidade das receitas de uma pessoa jurídica. A medida trouxe grande impacto para a cadeia farmacêutica, principalmente para as empresas que adotavam o Simples Nacional, o qual englobava a cobrança do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), do imposto de renda, da contribuição social, além de PIS/COFINS.

A nova lei determinava que os estabelecimentos inseridos no Simples Nacional continuassem pagando a mesma alíquota, o que provocou uma grande perda de margem de lucro sobre os medicamentos vendidos nas farmácias brasileiras. Diante do descontentamento dos pequenos e médios empresários que representava, a FEBRAFAR fez a primeira tentativa de estabelecer um diálogo com o governo, a fim de solicitar a isenção de PIS/COFINS. Apesar de fortes argumentos e tentativas engajadas, a primeira intervenção não obteve sucesso e a lei permaneceu como prevista.

Ao ganhar nome e conquistar um espaço de destaque dentro do setor farmacêutico, Tamascia, como representante da FEBRAFAR, recebeu o convite para integrar o CBFarma, em 2004, como já

relatado anteriormente. A partir disso, a Federação passou a ser chamada para participar dos processos de discussão mais importantes do mercado.

Passados dois anos desde esse primeiro convite, a FEBRAFAR viu-se inserida ativamente em uma discussão que viria a mudar as dinâmicas comercial e tributária das empresas brasileiras. Em 2006, o governo criou fóruns para debater assuntos que estariam contemplados na lei geral das micro e pequenas empresas, a fim de integrar todos os impostos em uma taxa única. A FEBRAFAR estava entre as entidades convidadas para contribuir com a discussão e teve papel fundamental em uma decisão que assegurou um ganho fundamental para o empresariado.

Foi como membro do fórum da micro e pequena empresa que Tamascia apresentou, novamente, a reivindicação que carregava desde 2000: a segregação de PIS/COFINS, que ele julgava ser cobrado indevidamente dos empresários representados pela entidade de classe. Com o apoio de outras instituições, a segregação do imposto foi incluída no texto final da lei geral da micro e pequena empresa, aprovada em 2007. “Esse talvez tenha sido o maior ganho que obtivemos em nossa relação com o governo”, relata o orgulhoso Tamascia. Com a segregação, estima-se que as micro e pequenas empresas conseguiram reduzir em 30% o valor gasto com tributos.

## 8.1 ESTREITAMENTO DE VÍNCULOS

Apesar de merecer destaque, essa foi apenas a primeira de muitas vitórias que vieram em seguida. A FEBRAFAR também passou a ser convidada pela Anvisa a integrar as discussões promovidas pelo órgão e, desde então, ocupa cadeira cativa em todos os debates de relevância para o segmento de farmácia. O mesmo passou a ocorrer em esfera estadual, em eventuais discussões a respeito de impostos, legislações, entre outros temas.

Quando a FEBRAFAR parecia já ter estabelecido uma relevante posição em debates a respeito de regulamentação de mercado, foi possível dar um passo ainda maior em direção à colaboração com as decisões governamentais. Em 2011, em seu primeiro mandato como presidente da República, Dilma Rousseff anunciou a criação do Programa Saúde Não Tem Preço, que previa a gratuidade de medicamentos em três categorias: hipertensão, diabetes e asma, conforme prometido ainda em campanha.

Para ajudar a gerir esse programa, a presidente instituiu um comitê consultivo, formado pelas principais entidades do setor: Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos (PróGenéricos), Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), ABCFarma, Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais (Alanac), Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo (Sindusfarma), além da FEBRAFAR.

A partir da iniciativa, a relação com o governo se estreitou. O Ministério da Saúde (MS) montou diversos grupos de trabalho, a fim de debater temas vitais para o setor farmacêutico, como rastreabilidade de medicamentos, logística reversa, medicamentos equivalentes, Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC) e controle de venda de antibióticos. “Estivemos presentes em todas essas discussões. Concordando ou discordando, estávamos lá contribuindo. Hoje, estamos muito presentes em tudo o que acontece dentro do governo e da Anvisa”, destaca Tamascia.

A participação nessas discussões vai muito além de prestígio e reconhecimento. É mais uma maneira de prestar serviço aos associados, que têm sede de informação e se sentem seguros em fazer parte de uma Federação que consegue colher dados diretamente da fonte, além de ter voz ativa em momentos cruciais que definirão mudanças importantes para o varejo farmacêutico.

## 8.2 SÓCIOS HONORÁRIOS

Alcançar uma posição de prestígio dentro de um setor é algo louvável, mas de nada adianta a admiração externa se a instituição não conta com uma base sólida internamente. Foi graças ao trabalho com outro *stakeholder* que a FEBRAFAR conseguiu erger uma Federação efetivamente produtiva e não só de aparências. Os sócios honorários da FEBRAFAR são empresas que acreditam no potencial do associativismo farmacêutico e traçam parcerias com a Federação.

A partir do pagamento de uma mensalidade de valor simbólico em comparação ao retorno obtido, os sócios honorários têm direito a uma série de benefícios, como relatórios do Acode, com informações detalhadas sobre compra e venda de medicamentos nas redes de farmácia; publicidade no site da FEBRAFAR; além da facilidade no relacionamento com as redes e lojas associadas.

Construir uma parceria sólida e rentável para ambos os lados não é tarefa simples em um setor altamente competitivo. Por isso, grande parte dos sócios honorários integram o time associativista há anos. A confiança e reciprocidade foram sendo erguidas aos poucos, com o passar dos anos. Parece poético, mas é bem concreto. A distribuidora Santa Cruz, uma das maiores do País, cresce juntamente com o associativismo desde os tempos da Faesp.

Assim como Tamascia e Neto tiveram que convencer os associados da entidade paulista a migrar para a Federação nacional, foi preciso o mesmo trabalho para manter a parceria com fornecedores agora em uma entidade de abrangência nacional. Com algumas empresas, a negociação pode ter sido mais espinhosa e demorada, mas não no caso da Santa Cruz. A distribuidora sempre apoiou os pequenos empresários e, antes mesmo de tomar conhecimento do trabalho conjunto feito por redes paulistas, já promovia algumas ações de incentivo ao associativismo na região sul do País, onde

foi fundada. “Percebíamos que o pequeno varejo sofria muito, porque não tinha acesso a estratégias de negócio nem a treinamentos. Então, lideramos algumas ações em conjunto com farmácias independentes, a fim de uni-las em torno de um mesmo propósito, antes mesmo de existir o associativismo”, lembra o diretor comercial da Santa Cruz, Pedro Vila.

Com ideias semelhantes, a sinergia entre Santa Cruz e Faesp foi imediata e se perpetuou quando a organização paulista deu origem à FEBRAFAR. A distribuidora tornou-se uma das grandes parceiras da Federação. Ao final de 2015, já atendia seis mil lojas associadas, contemplando todas as bandeiras que integram a Federação. O sucesso da parceria deve-se ao fato de ela ser rentável para ambas as partes. Somente as farmácias ligadas à FEBRAFAR correspondem a 11% do faturamento anual da Santa Cruz.

“A Federação veio consolidar uma estratégia muito difícil de ser aplicada. Imagine quantos proprietários de farmácia que não fazem parte de uma rede associativista? Muitas vezes são 300, 400 e até 700 empresários. Cada um deles tem uma ideia, e a FEBRAFAR conseguiu reunir cerca de nove mil seres pensantes em um posicionamento único e multiplicar as estratégias de gestão. São pessoas diferentes, estados diferentes e questões tributárias totalmente diferentes. É algo inédito. Nenhum setor atingiu esse nível de entendimento”, destaca Vila.

Ao facilitar a vida dos distribuidores concentrando milhares de lojas em torno de um objetivo comum, o associativismo recebe em contrapartida um atendimento diferenciado dos sócios honorários. Dentro da Santa Cruz, há uma equipe de vendas orientada para dar suporte a somente esse modelo de loja. Com vendedores ambientados à realidade do pequeno e médio varejista farmacêutico, a Santa Cruz se esforça para atender às particularidades desses empreendimentos quanto a fluxo de caixa, prazo de pagamento e preço competitivo.

Essa troca traz fidelidade e prosperidade ao setor. “Uma parte importante do sucesso da FEBRAFAR se deve ao fato de haver uma aliança entre parceiros que acreditaram no potencial do associativismo. Ao unir forças e falar a mesma linguagem, as coisas começam a acontecer. Eles não estão sozinhos, pois podem contar com um grupo de empresas fortes e dispostas a contribuir para o crescimento conjunto”, complementa o gerente regional de vendas da Santa Cruz, Pedro Fittipaldi.

Da mesma forma que a parceria com distribuidoras de medicamentos é fundamental para manter a competitividade das farmácias associativistas, o setor de distribuição também deve muito aos pequenos e médios empresários. “São eles que sustentam o mercado. As grandes redes compram, muitas vezes, diretamente do fabricante”, afirma o diretor executivo da Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos (Abrafilan), Geraldo Monteiro. “Juntas, as farmácias associativistas ganham representatividade e poder de negociação, e os distribuidores podem realizar negociações de maneira centralizada. Não teríamos condições de conversar loja a loja, em um país com as proporções do Brasil.”

### **8.3 ALÉM DA DISTRIBUIÇÃO**

Foi em uma reunião em um hotel na Praça da República, no centro de São Paulo, que o então diretor da Regional Sudeste da Santa Cruz, Arnaldo Sá Filho, tomou conhecimento do movimento associativista que percorria o estado de São Paulo, em meados da década de 1990. Ele foi apresentado ao presidente da Multidrogas na época, Evandro Rodrigues da Silva, e teve a primeira conversa a respeito do modelo associativista farmacêutico. “Posso dizer que fui a primeira pessoa do ramo de distribuição a dar voz ao associativismo”, garante.

O conceito interessou muito o executivo, que sempre acreditou em iniciativas que visassem à democratização do acesso à informação e à organização do varejo independente. Logo, a Santa Cruz começou a trabalhar em conjunto com as redes associativas, mas o estreitamento da relação se intensificou com a chegada de Tamascia ao comando da Faesp. “A partir disso, ocorreu uma aceleração do processo. Tamascia colocou turbos no associativismo. Eu o escutei muito”, lembra Sá Filho.

Dessas conversas com o líder do associativismo farmacêutico no Brasil, o executivo decidiu deixar a distribuição e abrir uma empresa nova em outro ramo. Da atitude corajosa nasceu a Interplayers, empresa criada com o intuito de apresentar soluções de integração entre varejo, distribuição e indústria. Tamascia e Neto ajudaram na empreitada e deram uma das primeiras oportunidades à nova empresa, quando decidiram adotar o Painel Gestão de Varejo (PGV) na FEBRAFAR.

A parceria estendeu-se ao longo dos anos e os softwares de gestão criados pelo Grupo Interplayers estão sendo executados em diversas farmácias associadas à Federação. Se a empresa conseguiu alcançar presença em 62 mil pontos de venda em 4,4 mil municípios, muito se deve à capilaridade do associativismo. “Esse modelo comercial tende a crescer muito em um país como o Brasil. Se não fosse por esse formato de negócio, não chegaríamos a esse alcance”, acredita Sá Filho.

Em contrapartida, a democratização do acesso a ferramentas tecnológicas permitiu que farmácias de todo o Brasil tivessem condições de aumentar a competitividade e fazer frente a grandes conglomerados, mesmo estando longe dos grandes centros, onde as novidades tecnológicas tendem a se consolidar mais rapidamente. “A atividade de comprar e vender segue igual. O que nossas soluções fazem é reduzir custos e aumentar a produtividade, resultando em maior efetividade”, defini Sá Filho.

## 8.4 A GRANDE INDÚSTRIA

Enquanto outros elos do setor já consolidavam parcerias fiéis com o associativismo, foi necessária a persistência de um executivo, Valdomiro Rodrigues, aliado a Tamascia, para que a indústria enxergasse o potencial do modelo de negócio. Foi a partir do sucesso do projeto Conexão S/A, desenvolvido pela dupla, que os pequenos e médios empresários começaram a ser vistos pelas grandes indústrias. O programa permitiu que a Sanofi aumentasse a participação nesses pontos de venda, contribuindo para que a companhia se tornasse um dos maiores *players* do mercado. Os resultados foram tão satisfatórios que o programa ainda existe, na forma do Conexão Sanofi e do Venda Mais Medley, que levam às farmácias independentes uma política comercial especial e um pacote de serviços diferenciados.

De patinho feio do setor farmacêutico, o associativismo foi ganhando corpo e força suficiente para conquistar o patamar de mercado estratégico, sobretudo para as indústrias com foco em ampliar a cobertura em um País de dimensões continentais. “As associações trazem maior capilaridade geográfica para o negócio. Esse modelo permite ampliar a distribuição dos nossos medicamentos de grande volume. O associativismo é um pilar estratégico para o crescimento da Sanofi nos próximos anos, uma vez que permite alcançar de maneira mais eficaz todas as regiões do Brasil”, define o diretor comercial da Sanofi, David Pinho. A relevância do associativismo dentro da multinacional é de tal magnitude que há uma equipe treinada para oferecer um atendimento dedicado exclusivamente à FEBRAFAR.

A Sanofi largou na frente, mas não tardou para que outras indústrias começassem a criar estruturas especializadas em atender às necessidades do pequeno e médio varejista. A Hypermarcas, com a marca Neo Química, foi também pioneira em acreditar no

associativismo e se juntar à FEBRAFAR. A parceria sempre envolveu propósitos ambiciosos, que não tardaram a render frutos.

Se a princípio o potencial da FEBRAFAR podia gerar dúvidas, hoje a Federação figura entre os maiores dez grupos do varejo farmacêutico para Hypermarcas. “Com a marca Neo Química, somos o primeiro fornecedor da Federação, o que nos deixa muito orgulhosos. O associativismo já se mostrou como uma realidade perene, com destaque para sua evolução e rapidez de reação perante as necessidades do mercado farmacêutico brasileiro, criando continuamente novos modelos para o varejo, como os projetos populares e a implementação do gerenciamento de categoria”, enaltece o presidente de Farma da Hypermarcas, Luiz Violland, que tem uma relação pessoal com farmácias e, talvez, por isso uma disponibilidade enorme em enxergar as necessidades do setor.

Ainda criança, Violland começou a trabalhar, durante as férias escolares, na pequena empresa de perfume da família. Quando tinha 10 anos, foi ajudante de motorista de Kombi, entregando mercadorias em farmácias. Aos 14 anos, a responsabilidade aumentou e ele passou a ser o responsável por vender a mercadoria e cobrar o pagamento. “Foi quando comecei a interagir com o pessoal da indústria farmacêutica, na época chamados de PVCs, isto é, a sigla para Promotores, Vendedores e Cobradores. Esses profissionais me impressionaram muito pela eloquência, descontração e informalidade. Na época, pensei: Quando crescer, quero ser como eles. Quero trabalhar na área farmacêutica”.

A vida profissional de Violland deu muitas voltas até que ele realizasse o sonho de criança e ocupasse a presidência do setor farma dentro da Hypermarcas. Agora ocupando o posto almejado, o executivo se encanta com o modelo de negócio mantido pela FEBRAFAR. “Torna-se especialmente atrativo quando existe uma parceria robusta entre ambos, indústria e rede associativa, com estratégias e

compromissos bem definidos e com acompanhamentos constantes”, ressalta, destacando a importância do conhecimento obtido a partir da parceria que a FEBRAFAR tem dentro da empresa.

“Com os dados do Acode em cruzamento com nossas informações internas, conseguimos construir planos de ação e estratégia consistentes, bem como realizar um acompanhamento constante e pontual das ações realizadas.” Mediante esse conhecimento, a Hypermarcas tem condições de traçar planos futuros juntamente com o associativismo, que envolvem capturar sinergia e fomentar mais negócios entre as redes da FEBRAFAR e as diversas divisões da Hypermarcas.

## 8.5 RETROSPECTIVA: O ASSOCIATIVISMO NO SETOR FARMACÊUTICO

Acompanhe, a seguir, a evolução em âmbito nacional do segmento farma:

- **1973:** Sanção da Lei nº 5.991, que regulamenta o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos.
- **1990:** Surgimento das primeiras redes de farmácias associativas, que funcionavam, basicamente, como centrais de compra.
- **1994:** Formação da Multidrogas, primeira rede de farmácias a seguir todos os preceitos do associativismo.
- **1998:** Criação da Faesp.
- **1999:** Aprovação da Lei nº 9.782, responsável pela criação da Anvisa.

- **1999:** Entrada dos genéricos.
- **2000:** Fundação da FEBRAFAR.
- **2000:** Determinação da Lei nº 10.147, que trata da incidência da contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), nas operações de venda dos produtos especificados.
- **2002:** Regulamentação da FEBRAFAR.
- **2006:** Criação do Programa Aqui Tem Farmácia Popular.
- **2006:** Instituição da Lei Complementar nº 123, que regulamenta a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e cria o Simples Nacional.
- **2007:** Aprovação da Lei Complementar nº 127, que instituiu melhorias na Lei Geral, como a possibilidade de determinadas empresas do setor de serviços poderem recolher tributos na forma do Simples Nacional.
- **2007:** Implantação do Sistema Nacional para Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC).
- **2008:** Determinação da Lei Complementar nº 128 – que incluiu, entre outros, a segregação de receitas. Farmácias e drogarias enquadradas no Simples Nacional ficam isentas de pagar PIS/PASEP e COFINS dos medicamentos enquadrados na Lista Positiva e Negativa, havendo essa obrigatoriedade apenas para os produtos da Lista Neutra.

- **2009:** Estabelecimento da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 44, que dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e para a prestação de serviços.
- **2009:** Regulamentação da Lei nº 1.903, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Controle de Medicamentos (SNCM), que deverá ser cumprido pela indústria farmacêutica do País a partir de 2016 e começa a ser testado por empresas que estão na fase de implantação do sistema.
- **2010:** Promulgação da Lei nº 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), regulamentada pelo Decreto nº 7.404/2010.
- **2011:** Determinação da obrigatoriedade da escrituração eletrônica dos antibióticos no SNGPC (retenção de uma via da receita médica na farmácia).
- **2014:** Aprovação da Lei nº 13.021, que determina que as farmácias e drogarias sejam consideradas estabelecimentos prestadores de serviços, destinados a dar assistência farmacêutica, assistência à saúde e orientações sanitárias individual e coletiva.
- **2014:** Publicação da RDC nº 58, que estabelece os procedimentos para a intercambialidade de medicamentos similares com os de referência.

# SEMPRE EM FRENTE

“Ser capaz de adivinhar está no reino da magia. Ser capaz de antever está no âmbito da gestão e da estratégia.” Com essa frase, Tamascia define a missão da FEBRAFAR de ser uma empresa de vanguarda, que busca de maneira incessante novidades e informações com o objetivo de preparar os associados para todas as mudanças e tendências de mercado. Essa postura exige não somente arrojo, mas também sabedoria.

Oportunidades surgem aos montes para os que vivem em busca delas, mas é preciso ter cautela para avaliar quais são aquelas que realmente atendem às necessidades vigentes. Muitas vezes, Tamascia adverte: “Vamos parar de abrir janelas e começar a fechar algumas. É preciso manter o foco”. Entre as janelas que a Federação decidiu manter aberta para traçar o futuro do associativismo farmacêutico no Brasil, estão quatro principais projetos, que foram se mostrando necessários de maneira natural, enquanto novas demandas se desenhavam aos olhos da equipe FEBRAFAR.

## 9.1 PROJETO HBN

Em 2014, a FEBRAFAR iniciou um projeto-piloto de gerenciamento de categoria para produtos de Higiene, Beleza e Nutrição (HBN), em parceria com a Hypermarcas. Em busca de uma melhor visibilidade do portfólio nas farmácias associativistas, a indústria

oferecia treinamentos para ajudar o varejista a definir sortimento de produtos e aplicar estratégias de exposição no ponto de venda, com o objetivo de aumentar a lucratividade. O sucesso da empreitada foi claro. No primeiro ano de execução do projeto, as farmácias participantes conseguiram aumentar em 42% o faturamento nas categorias trabalhadas.

A partir dessa experiência, notou-se que havia muito espaço para crescer na venda de não medicamentos. Paralelamente, importantes indústrias da área de HBN já vinham propondo parcerias com a FEBRAFAR. Era hora, então, de fazer o projeto-piloto ganhar corpo e tornar-se uma prática consolidada dentro da Federação. Para explorar esse potencial adormecido, foi criado um comitê de associados a fim de debater e criar um modelo próprio de gerenciamento de categorias, que poderia ser trabalhado em conjunto com diversos parceiros, além da pioneira *Hypermarcas*.

Entre as tarefas desse comitê, estava a de construir um modelo que atendesse a premissas vitais dentro de uma Federação de abrangência nacional. Era preciso levar em conta a realidade geográfica das redes, o perfil das farmácias associadas, a *expertise* e as necessidades das lojas, além de oferecer aos associados orientações quanto à precificação, já que a categoria HBN não sofre regulação de preço; à exposição no autosserviço; e a técnicas de *merchandising*.

Em 2015, o projeto foi finalizado e estava pronto para ser aplicado, em fase de implantação.

## 9.2 PROJETO-PILOTO

Muitas das redes associativistas ligadas à FEBRAFAR nasceram entre amigos de um mesmo ramo, que tinham o desejo de se juntar a fim de se fortalecerem comercialmente. A união entre os membros de uma rede é uma posição defendida dentro do associativismo. O problema ocorre quando o excesso de camaradagem

atrapalha o desenvolvimento e a evolução do negócio. A amizade supera o profissionalismo. A exceção vira regra. As normas previstas no estatuto acabam sendo burladas, para que aquele antigo colega não seja prejudicado e para que atritos não sejam criados, prevalecendo uma gestão amadora, que corre riscos dentro de um mercado tão acirrado.

Há tempos Tamascia e Neto já haviam identificado a necessidade de aumentar o nível de profissionalização das redes associadas para evitar que o clima de amizade trouxesse perdas competitivas. Quando abordaram essa questão junto ao então gerente de produto na FEBRAFAR e hoje diretor executivo da Farmarcas, Paulo O. Costa, viram que havia mais alguém carregando a mesma preocupação nos ombros.

Compartilhando do mesmo ideal, o trio desenvolveu um programa de orientação para melhoria de gestão das centrais de rede, com foco em resultados, eficiência e competitividade, cujo objetivo era garantir a unidade dentro do grupo. Para assegurar eficiência, todas as ferramentas de gestão disponíveis na Federação deveriam ser utilizadas obrigatoriamente de forma integrada e produtiva. Um dos grandes diferenciais desse modelo de gestão é que os agrupamentos farmacêuticos e redes associativistas administradas que aderirem ao programa devem seguir à risca tudo o que é pré-determinado no termo de adesão, sem margem para o descumprimento de normas.

Todo o acompanhamento do trabalho das redes integrantes do programa seria feito pelos chamados “anjos”. Profissionais treinados dentro da FEBRAFAR para acompanhar o dia a dia de cada uma das lojas. Eles estariam à disposição para solucionar qualquer dúvida dos associados, auxiliar no uso das ferramentas e também seriam responsáveis por notificar o descumprimento de alguma exigência.

Primeiramente, o novo modelo de gestão foi aplicado na Farmarcas. Em seguida, com o objetivo de promover a aplicação do modelo de gestão de maneira gradativa e organizada, Tamascia e Neto desenvolveram um projeto-piloto para ser trabalhado em algumas redes selecionadas em diferentes regiões do País.

Uma das primeiras a participar do projeto-piloto foi a carioca CityFarma. Em 2014, juntamente com a eleição de uma nova diretoria, a associada decidiu promover uma melhoria profunda nos processos internos e enxergou no projeto-piloto do programa de gestão o melhor caminho a ser seguido. Depois de a decisão de integrar o projeto-piloto ter sido aprovada em assembleia, Neto foi ao Rio de Janeiro apresentar aos associados a proposta do modelo de gestão criado dentro da FEBRAFAR. Em seguida, alguns membros da diretoria visitaram a sede da Federação em São Paulo para acompanhar o trabalho proposto pelo programa de gestão.

A mudança era grande, por isso foi feita de maneira paulatina, dividida por fases. A princípio, o projeto-piloto foi implantado em apenas 20 lojas, das 125 farmácias associadas à CityFarma. Todos os participantes tiveram que assinar um termo de adesão em que a premissa principal era concessão zero. Todas as estratégias definidas pelo programa de gestão deveriam ser seguidas à risca, sem a velha “colher de chá” que a amizade entre os associados costuma dar.

A primeira providência tomada para integrar as lojas participantes do projeto-piloto foi a implantação de um sistema unificado de gestão. O software da Big Farma foi escolhido para dar conta da missão, pois permite que a central consiga acompanhar a demanda de compra e venda de cada loja. Depois de integradas, as farmácias foram convocadas a aderir ao Painel Aferidor de Indicadores (PAI). Para que todos se sentissem seguros, antes de instalar a ferramenta, as lojas treinaram o preenchimento diariamente de maneira simplificada, em uma planilha básica de Excel.

A medida deu certo e a ferramenta pôde ser implantada de maneira definitiva. As lojas passaram a ter que entregar os indicadores do PAI preenchidos até o dia dez de todo o mês. “A maioria dos varejistas associativistas são comerciantes, não empreendedores. Eles precisam enxergar melhor a loja e se comparar à média do grupo, para que possam desenvolver uma visão gerencial do ponto de venda”, defende o diretor comercial da CityFarma, Jorge Cunha.

Ao final desse primeiro movimento, 17 lojas seguiram à risca as premissas do projeto-piloto e foram convidadas a avançar mais um passo em busca de uma gestão mais assertiva: a implantação do cartão fidelidade com base nas estratégias do Programa de Estratégias Competitivas (PEC). O gesto era arriscado. Há alguns anos, a Cityfarma já havia tentando criar um modelo de cartão fidelidade e o resultado foi decepcionante. Em um ano, as lojas conseguiram cadastrar apenas 1,2 mil clientes.

Para que dessa vez o resultado fosse mais vultoso, a CityFarma investiu em uma ampla divulgação. Preparou plataformas de comunicação interna e externa e realizou um evento de lançamento, em que lojas se enfeitaram para comunicar a novidade aos clientes. Os balcunistas e perfumistas receberam uma comissão para cada cartão cadastrado. A estratégia gerou resultados muito superiores aos da primeira tentativa. Em dois meses, as 17 lojas do Programa de Gestão conseguiram cadastrar 50 mil clientes no PEC.

Além de um planejamento bem construído, Cunha credita o sucesso dos primeiros passos do programa de gestão ao papel dos “anjos”, que controlam o trabalho realizado e garantem um resultado mais assertivo. “A gente tem a impressão de que o lojista não cumpre o modelo de gestão porque não quer, mas não é verdade. Ele não sabe. O ‘anjo’ é quem fará ele aprender no dia a dia”, pontua Cunha.

Chamados de analistas de *performance* dentro da CityFarma, os “anjos” também tiveram um papel fundamental no engajamento dos varejistas e das equipes das lojas. Se todos os profissionais envolvidos na execução do programa de gestão não abraçarem a ideia, não há ferramenta capaz de aprimorar os resultados do estabelecimento.

A melhora de *performance* pode ser notada em todas as lojas que trabalharam bem dentro do projeto-piloto. Nas lojas em que o novo modelo de gestão foi adotado, o tíquete médio apresentou um incremento de 65%. Não tardou para que esse sucesso começasse a se espalhar entre os demais associados da CityFarma, e a rede passou a ser pressionada para permitir que novas lojas integrassem o programa.

Em novembro de 2015, a central anunciou em assembleia que iria abrir uma janela para que outras vinte farmácias aderissem ao projeto-piloto. “Antes de a reunião acabar, eu já tinha recebido *e-mails* de oito interessados”, conta Cunha. Para que o programa continue crescendo de maneira sustentável, novas janelas serão abertas somente de seis em seis meses. O sucesso dessa iniciativa e o interesse dos associados fizeram a CityFarma traçar planos ambiciosos para o futuro. Até 2018, a rede pretende saltar de 125 para 300 farmácias associadas.

Em outras partes do País, o programa de gestão foi adotado pelas demais redes associativistas e apresentou sucesso semelhante, mesmo diante de diferenças regionais de mercado. Certos do caminho trilhado, a FEBRAFAR pretende expandir o projeto-piloto a outras redes interessadas em aplicar o novo modelo de negócio. Para tal, Neto viaja o País mostrando os benefícios do programa de gestão e os resultados positivos obtidos pelas redes pioneiras em adotá-lo. A meta é alcançar um nível de profissionalização capaz de assegurar a competitividade e manter as lojas associadas com um crescimento acima da média de mercado.

### 9.3 PROJETO BI

A rede de relacionamentos criada pela FEBRAFAR é essencial para prover informações estratégicas para os associados. No entanto, em dado momento, a prosperidade desses relacionamentos e também da qualidade das ferramentas de gestão e monitoramento criadas dentro da Federação acabou por gerar uma imensa quantidade de informação. Percebeu-se a necessidade de organizá-las para que pudessem ser analisadas com cuidado, antes que algo importante acabasse se perdendo em meio a tantos dados, percentuais e estatísticas.

Diante dessa necessidade, a FEBRAFAR decidiu dar mais um passo rumo à tecnologia e começou a estruturar, internamente, um departamento de *Business Intelligence* (BI) ou, em português, Inteligência de Mercado. “Recebemos informações de muitas fontes diferentes: IMS Heath, Close-up, Acode e sistema de venda pelos cartões de fidelidade. Queremos integrar todos esses dados em uma enorme base tecnológica e transformá-los em oportunidades de negócios, a fim de tomar decisões embasadas em situações reais, extraídas do comportamento dos consumidores, fornecedores e farmácias”, descreve Tamascia. Com um ambiente interno preparado para compilar dados e formular relatórios internos, as informações serão mais precisas e direcionadas para as necessidades do varejista associativista.

### 9.4 PROJETO INSTITUTO FEBRAFAR

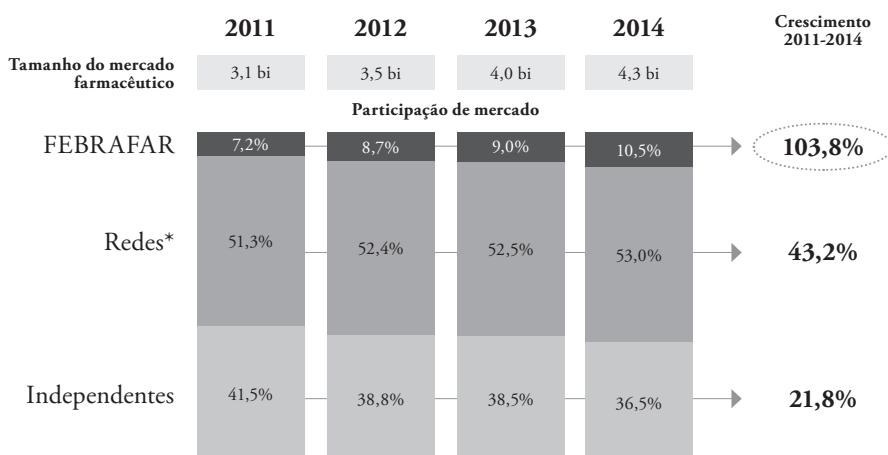
Organizar internamente os diversos relatórios que chegam à mesa dos gestores da FEBRAFAR diariamente não parecia suficiente para Tamascia e Neto, que sempre confiaram que o associativismo farmacêutico tinha potencial para alçar voos cada vez mais altos. “Qualquer projeto realizado com o nível de energia que empenhamos pode ser tirado do papel”, acredita Tamascia. Com esse

pensamento em mente, foi dado início à ambiciosa ideia de criar o Instituto Febrifar de Pesquisa e Educação Continuada (IFEPEC).

Com direção de Neto e coordenação do velho conhecido Rodnei Domingues, agora consultor e um dos responsáveis pelas primeiras pesquisas encomendadas pela FEBRAFAR, o objetivo do novo empreendimento é criar pesquisas quantitativas e qualitativas, direcionadas exatamente às necessidades do associativismo. É gerar conteúdo capaz de guiar os próximos passos do empresariado com o maior nível de precisão possível, sempre com a chancela de universidades.

O IFEPEC já nasceu com duas pesquisas em andamento. Uma delas foi desenvolvida com o objetivo de validar dados apresentados pelo IMS Health em abril de 2015, que apontam para o aumento da participação de mercado das lojas vinculadas às redes associadas à FEBRAFAR.

## DESEMPENHO TOTAL DO MERCADO



Fonte: Estudo de Distribuição do Mercado Farmacêutico – IMS Health

\* Considera-se Rede bandeiras com mais de seis lojas.

Uma segunda pesquisa estuda a movimentação de farmácias associadas à FEBRAFAR que tiveram crescimento nos últimos anos e outras que apresentaram retração. A meta é avaliar e determinar o que provoca diferença de desempenho entre lojas que estão inseridas em uma mesma Federação, tendo à disposição os mesmos recursos e nível de informação.

O IFEPEC ainda irá atender a outra constante demanda do associativismo: a qualificação e profissionalização dos associados. Por meio de programas de educação em gestão empresarial, como MBAs corporativos com custos reduzidos e metodologia diferenciada, o Instituto tem a missão de difundir conhecimento das melhores práticas de gestão para o público ligado à comunidade associativista.

A ideia é utilizar recursos mais modernos para engajar os gestores a se manter alinhados com as tendências de mercado. Palestras, vídeos, novos modelos de cursos de gestão e treinamentos sobre o uso das ferramentas FEBRAFAR estão entre as práticas que ficarão à disposição do varejista interessado em ampliar os conhecimentos. Com diferentes frentes de atuação, o IFEPEC espera conseguir despertar o desejo do empresário de se cercar de todas as armas disponíveis para se destacar em um setor tão exigente.

“Educação continuada é uma grande necessidade do pequeno varejo, mas nunca tivemos um departamento dedicado exclusivamente a essa operação. O Instituto vai direcionar todos os seus esforços à capacitação e ao conhecimento”, afirma Neto. Com a consolidação dessa empreitada, espera-se que o IFEPEC se torne uma referência do setor nas áreas de pesquisa e de educação continuada, sendo reconhecido como capaz de formar profissionais competitivos.

## 9.5 FUTURO SÓLIDO

Cada um dos projetos que estão sendo construídos pela FEBRAFAR abrange uma necessidade diferente dos associados à Federação, mas

todos têm um ponto em comum: preparar os varejistas para o futuro. “Para quem está à frente das coisas, não existem problemas. Há sómente desafios”, sentencia Tamascia, que acredita que todo o trabalho feito ao longo dos 15 anos de existência da FEBRAFAR permite que se tenha segurança de que os próximos anos serão vitoriosos para o associativismo farmacêutico no Brasil.

Foi com essa mentalidade que a FEBRAFAR conseguiu promover uma revolução do formato do varejo farmacêutico. Desde 1994, quando surgiram os primeiros agrupamentos de farmácias, as previsões não eram favoráveis ao sonho dos empresários associativistas. A série de mudanças ocorridas ao longo da década de 1990 apontava para uma maior concentração de lojas em grandes redes e indicava o fim das pequenas e médias farmácias. Anos mais tarde, quando a FEBRAFAR uniu diversas redes em um órgão de representatividade nacional, a descrença no poder daquele modelo de negócio ainda persistiu por muitos anos.

Em meio à desconfiança, os associados FEBRAFAR tiveram que lidar com a inicial falta de recursos da Federação, escassa comprovação do poder comercial do associativismo, profundas mudanças nas relações comerciais entre indústria e varejo, regras tributárias onerosas, restrições regulatórias, entre diversos outros obstáculos. O que fez a FEBRAFAR ultrapassar com firmeza os desafios foi adotar a postura de protagonista de uma revolução do varejo farmacêutico e não, de vítima das adversidades.

Tamascia atribui a essa postura inquieta da Federação a razão da prosperidade. Por nunca se acomodar, o crescimento segue acima da média, deixando para trás fantasmas que costumavam assombrar o sono de empresários pequenos, porém de sonhos grandes. “Construímos um caminho de sucesso e de esperança. Fomos o fio condutor de histórias vitoriosas. Passados 15 anos, é inegável que estar em uma Federação associativista significa ser mais competitivo e obter mais ganhos. Só temos a comemorar.”

# EDIFICANDO UM SONHO

Quando resolvi escrever o epílogo deste livro, fiquei pensando, por alguns dias, sobre qual seria a linha editorial a ser adotada. Talvez, utilizasse este espaço para manifestar gratidão às pessoas que nos ajudaram a trilhar esse caminho, mas certamente o capítulo teria, no mínimo, mais de cem páginas. Afinal, são milhares as pessoas que precisamos reconhecer e agradecer. Decidi, então, que não seria esse o rumo editorial mais adequado.

Pensei, inclusive, em descrever de forma mais pessoal algumas passagens já tão bem relatadas nesta publicação. Contudo, convenci-me de que essa também não seria uma boa escolha, até porque nada na FEBRAFAR foi feito por mim. Tudo, dentro da FEBRAFAR, foi realizado por nós, ou melhor, pelo Neto, por nossos colaboradores, diretores, associados, parceiros de negócios e por mim.

Sendo assim, egoísmo seria caso me apropriasse de uma história que foi construída coletivamente. Cheguei a pensar em redigir sobre o processo evolutivo do mercado farmacêutico, mas notadamente o mérito desta obra não está pautado sobre o desenvolvimento do mercado em si. Trata-se de um trabalho cujo objetivo é contar como um sonho foi edificado. E é exatamente

sobre isso que quero discorrer: como transformamos nossos sonhos em realidade.

A narrativa sobre a maneira como iniciamos nossa jornada já foi descrita aqui, assim como está registrada também a trajetória de nossos 15 anos. Ouso afirmar que, se Neto e eu, em vez de termos nos arriscado a edificar um sonho chamado FEBRAFAR, tivéssemos nos aventurado a construir outro tipo de empresa ou entidade de qualquer segmento, certamente teríamos logrado êxito, pois empregariámos o mesmo nível de energia utilizado para tornar o sonho FEBRAFAR uma realidade.

É válido ressaltar que nossa jornada não foi permeada por questões econômicas, haja vista que os ganhos pessoais nunca foram colocados em primeiro lugar. Lembro-me de que, quando o Neto chegou à FEBRAFAR, não havia receita suficiente para remunerá-lo de forma digna, mas isso não foi um fator impeditivo. Por longos anos, particularmente dediquei tempo integral da minha jornada de trabalho sem ser remunerado. Recordo-me das ocasiões em que o Neto, além de conduzir a FEBRAFAR como diretor executivo, ainda visitava as indústrias farmacêuticas e os distribuidores, vendendo minhas palestras para o mercado.

Por anos, essa foi a maneira que adotamos para sobreviver. Pessoalmente, não gosto de utilizar o termo “sobrevivência”, mas essa era a realidade daquele momento. Os desafios apareciam e nós persistíamos. O sonho continuava a nos desafiar e não podíamos esmorecer. Por vezes, fomos tentados a isso. Sinceramente, não dá para contar nos dedos das duas mãos a quantidade de vezes que o Neto foi convidado a trabalhar em outras empresas. E o que certifica sua competência é que, invariavelmente, essas empresas mantinham relação comercial conosco. No entanto, Neto era taxativo: “O salário pode até ser maior, mas a FEBRAFAR é minha vida”.

Tenho a convicção de que, quando se tem como parceiro um ser humano como o Neto, é improvável que você desista das tarefas que a vida lhe impõe. Por diversas vezes, fui questionado por familiares e amigos sobre minha opção profissional. Afinal, por muito tempo abandonei a vida empresarial para me dedicar à edificação deste sonho. As necessidades de nossas associadas sempre estiveram acima de meus anseios pessoais. Foram muitos os finais de semana que abdiquei do convívio familiar para trabalhar em benefício das associações.

Há de se salientar que, por centenas ou até milhares de vezes, sofri tentativas de suborno, por meio de abordagens sutis, como: “Tenho um produto excelente para levar para seus associados e quero você como meu sócio” ou “Se fecharmos negócio, tenho uma verba para remunerar o parceiro, e você pode escolher a conta em que devemos depositar sua parte”.

Houve uma situação em que fui convidado a trabalhar como consultor da empresa cujo interesse era negociar com a Federação. Contudo, por questões de caráter e princípio e, sobretudo, pelo fato de o objetivo sempre ser muito maior do que simplesmente ocupar um cargo na Federação, além de não aceitar esse tipo de abordagem, procurava distanciar essas pessoas de nosso convívio.

Vale ressaltar que todas as vezes que sofri algum tipo de assédio comentei com o Neto, que, na mesma proporção, o fez comigo. A lição é a seguinte: quando você tem uma meta de verdade, alie-se a outras pessoas que compartilhem dos mesmos ideais. Não permita que ninguém diga que você não é capaz de atingir o objetivo almejado. Tampouco, permita que as pessoas tentem lhe conduzir a outros caminhos que não sejam aqueles traçados por você. Não há dúvidas de que a FEBRAFAR existe e se mantém firme porque aplicamos essa lição com extrema dedicação.

## ERROS E ACERTOS EM UMA TRAJETÓRIA DE GLÓRIA

Ao completarmos 15 anos, é natural olharmos para o passado e fazermos um balanço de tudo o que vivenciamos ao longo do tempo. Certamente erramos muito, mas acertamos bastante também. Erros e acertos fazem parte da vida. Isso não é uma prerrogativa nossa. Na vida pessoal, cometemos erros e acertos. Em âmbito profissional, também. O importante disso tudo é a maneira como lidamos com esses dois paradoxos.

Ao cometermos um erro, nunca o ignoramos, nunca terceirizamos o problema, nunca culpamos quem quer que seja, pois, se alguém errou e o erro afetou a FEBRAFAR, é certo afirmar que esse erro foi nosso na escolha do parceiro, fornecedor ou prestador do serviço. Neto e eu sempre fomos muito transparentes em relação a esse posicionamento.

Para exemplificar, poderia citar diversos projetos que, a princípio, pareciam sensacionais, mas que, ao longo do tempo, se mostraram um verdadeiro fiasco. Ao nos depararmos com esse tipo de situação, não bastava digerir nem justificar o erro, tampouco desclassificar o responsável pela condução do projeto. Era preciso reconhecer o erro e percorrer o caminho de volta porque, por característica própria da Federação, ao apresentarmos um projeto, é necessário não apenas o levarmos para a análise de nossos diretores, mas também temos a obrigação de apresentá-lo em assembleia para apreciação dos dirigentes das redes associadas.

Essa dinâmica, prevista em estatuto social da entidade, naturalmente causa uma expectativa em relação ao produto final a ser apresentado. Portanto, a decepção com o resultado pode ser potencializada na mesma proporção da expectativa que se cria perante um projeto ou uma ação. Em momento algum, furtamo-nos a falar a verdade às associadas ou a dar satisfações sobre algo que prometemos. Sempre agimos com transparência e honestidade.

O fato é que nenhuma empresa completa 15 anos de atividades apenas cometendo erros. Em nosso caso, acertamos muito mais do que erramos. Temos a consciência do quanto colaboramos não apenas para modificar a história recente do segmento farmacêutico, mas também para desenvolver uma filosofia de trabalho denominada associativismo. Acertar talvez seja obrigação dos dirigentes de uma empresa, até mesmo porque as pessoas que confiaram em você para conduzir aquele processo o fizeram exatamente por acreditar em sua capacidade de acertar. No entanto, não se pode negar que cada acerto infla nossa autoestima. Afinal, por diversas vezes somos elogiados, reconhecidos, paparicados e até endeusados. Daí para pertermos a humildade o caminho é curto.

Neto e eu sempre conversamos abertamente sobre isso. No entanto, sempre fomos muito conscientes de nossos papéis, competências e responsabilidades. Em ocasião alguma, ficamos deslumbrados com o sucesso. Tampouco, acreditamos que chegamos até aqui por sermos imbatíveis. Estamos convictos de que alcançamos tal patamar porque sempre tivemos em nossa diretoria pessoas que nos apoiaram em todos os momentos e soubemos formar sólidas alianças. Nunca pedimos nem tivemos apoio incondicional, pois as críticas nos direcionam ao melhor caminho.

A cada nova eleição da FEBRAFAR, a parceria que estabelecemos e o pacto de êxito que traçamos com os nossos diretores são os principais fatores de sucesso de nossa jornada. Nesse período, procuramos manter uma diretoria coesa e com total afinidade às nossas propostas. Isso explica a grande recorrência da manutenção dos mesmos diretores por várias gestões na Federação, como é o caso do primeiro tesoureiro desde 2004, Wilson Galli, e do vice-presidente por quatro mandatos, Robert Kock.

Outra lição aprendida é que, numa jornada de longa duração, o ato de caminhar será cercado de erros e acertos, desafios e oportu-

nidades. No entanto, nunca se abata com possíveis insucessos nem se deslumbe com as conquistas. Orgulhe-se dos elogios que você receber, agradecendo a todas as pessoas que lhe ajudaram a alcançar o êxito.

## O SUCESSO NÃO VEM DE UM MOMENTO DE INSPIRAÇÃO

Se considerarmos que, no início deste século, tínhamos apenas uma ideia na cabeça e a confiança de alguns poucos empresários que ainda tateavam e tentavam descobrir como prosperar no associativismo, é imprescindível imaginar que, ao longo desse período, tivemos lampejos de genialidade por meio dos quais propusemos ferramentas ou metodologias que nos catapultaram aos patamares atuais.

Aliás, parece-me que é isso o que as pessoas esperam de qualquer empresa que prosperou em um curto espaço de tempo. Talvez, essa ideia de genialidade dos dirigentes crie uma aura de sucesso absoluto. Às vezes, ouvimos histórias de empresários que, do dia para a noite, tiveram uma solução genial e revolucionaram seus negócios, o que é completamente possível. Todavia, na FEBRAFAR não foi o que aconteceu, pois nunca criamos nada que revolucionasse o mercado nem tivemos uma ideia genial que mudasse nosso mundo a partir daquele momento.

Em minha opinião, a grande revolução foi a sabedoria de aproveitar com eficácia o que já estava sendo usado por alguma rede associada à Federação ou até pelo mercado. Originalmente, a maioria dos produtos implementados por nós não foi desenvolvida especificamente para a FEBRAFAR. No entanto, rapidamente, soubemos identificar aquela ferramenta como uma solução potencial para transformar e revolucionar os negócios de nosso grupo.

Foi assim com o Acode, que inicialmente se tratava de um sistema desenvolvido para uso exclusivo da rede Atual (RJ). A própria homologação dos softwares de gestão das lojas só ocorreu porque, em algum momento, tivemos que criar um grupo de trabalho para que esse desenvolvimento acontecesse dentro da Federação.

O PAI, outro exemplo, foi a evolução de um sistema que era fruto de uma parceria com o Grupo Interplayers, por meio da empresa PharmaLink. Em determinada ocasião, a Federação entendeu que era necessário desenvolver uma ferramenta customizada para a comunidade.

Outro sinônimo de sucesso da FEBRAFAR é o cartão fidelidade, o qual se trata de um aperfeiçoamento que algumas farmácias associadas já utilizavam individualmente e determinadas redes começaram a desenvolver em parceria com a consultoria CAS Brasil.

Em suma: não houve genialidade nesse processo. Sempre existiram cabeças pensantes que, no tempo certo, souberam usufruir as oportunidades que foram surgindo. Outra ação que merece ser mencionada é a criação da Rede de Drogarias Ultra Popular. Muitos dizem se tratar de um processo revolucionário, mas não o considero dessa forma.

O que fizemos naquele momento é o que fazemos sempre. Nesse caso, promovemos um estudo profundo dos modelos de redes populares brasileiras que, simplesmente, contemplou as tendências do mercado. Muito antes de lançar a primeira loja da Ultra Popular, já havíamos discutido o assunto em diretoria e dispúnhamos desse estudo. Ou seja, não houve genialidade; houve, sim, muito trabalho.

Mais uma lição que fica é que o sucesso de um empreendimento raramente advém de um lampejo de genialidade. Dificilmente,

chegar-se-á ao êxito se este se sustentar apenas em uma ideia. O sucesso está na sapiência de agarrar todas as oportunidades que surgirem e, sobretudo, de analisar todas as possibilidades para, com isso, ter discernimento da metodologia ou ferramenta que pode ou não servir à empresa.

## O DESAFIO DE SE MANTER NO TOPO

Ao edificarmos nossos sonhos, atingirmos objetivos, acertarmos mais do que errarmos, construirmos uma rede consistente de relacionamentos, conquistarmos amigos, ganharmos novos irmãos, ainda assim persistirá uma pergunta cruel: e agora?

Eu diria que o sonho nos motiva a continuar agora e sempre. Novos objetivos serão traçados e vários erros e acertos acontecerão para nos mostrar que estamos no caminho certo. Minha luta e a de Neto continuam, para que mantenhamos a humildade, tendo a FEBRAFAR como referência, pois esta Federação é maior que nós e nossos desejos. Continuaremos sempre nos impondo novos desafios, discutindo projetos, divergindo sobre pontos de vista, buscando soluções e, acima de tudo, amando a FEBRAFAR que, como um mantra, é a nossa vida.

A lição que fica é que tudo o que fizemos nos trouxe até aqui. Se quisermos continuar, podemos recorrer ao passado. Precisaremos, no entanto, nos reinventar, ampliar os horizontes e, principalmente, continuar sonhando. Dito isso, encerro as explanações fazendo um agradecimento a todos aqueles que contribuíram para o processo de construção e desenvolvimento do associativismo.

Em especial, aos diretores da FEBRAFAR, José Lúcio Alves (vice-presidente), Cleber Antunes Magalhães de Jesus (primeiro secretário), Luis Alberto da Silva (segundo secretário), Wilson Galli (primeiro tesoureiro), Carlos Maran (segundo tesoureiro), Wellington Dias

da Silva (Regional Sudeste), Dejalma Lemos da Silva (Regional Nordeste), Marcelo Pereira (Regional Sul), Raimundo Nonato Alves (Regional Centro-Oeste), por ajudarem a tornar possível a realização de cada sonho.

*Edison Tamascia  
Presidente da FEBRAFAR*

# NOTAS EXPLICATIVAS

## **(1) Patentes de medicamentos**

Na indústria farmacêutica, geralmente, a patente é garantida por um período que pode variar de 10 a 20 anos, dependendo da utilidade da invenção. Quando esse prazo expira, o medicamento pode ser produzido por outros laboratórios de duas formas: como genérico, sem nome comercial, sem direito a qualquer propaganda e a preço reduzido; ou como similar.

## **(2) Controle de preço**

Todos os anos, entre março e abril, a Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (Cmed), ligada à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), determina o reajuste médio do preço a ser cobrado pelos medicamentos. Para a fixação do valor, são seguidos critérios técnicos definidos na Lei Federal nº 10.742/2003, que consideram a produtividade da indústria, a variação de custos dos insumos e a concorrência dentro do setor, além da inflação do período.

O percentual máximo de reajuste varia de acordo com cada uma das três categorias de medicamentos (de referência, genéricos ou similares), definidas conforme a participação dos genéricos, isto é, cópias de fármacos inovadores cujas patentes já expiram. Para os produtos cuja concorrência com genéricos é grande, o reajuste tende a ser maior, já que esse tipo de medicamento deve ser obrigatoriamente 35% mais barato que o de referência,

como é chamado o medicamento inovador quanto a princípio ativo, forma farmacêutica, posologia ou via de administração.

### **(3) Medicamentos genéricos**

Cópias de fármacos inovadores cujas patentes já expiraram. Por lei, esse tipo de medicamento deve ser, no mínimo, 35% mais barato que os de referência.

### **(4) Blockbusters**

Palavra de origem inglesa que significa um produto exímio, muito popular e que pode obter elevado sucesso financeiro. No setor farmacêutico, o termo é aplicado a medicamentos líderes de venda.

### **(5) Medicamentos de referência**

Antes de serem comercializados, os medicamentos de referência enfrentam, em média, dez anos de pesquisas e testes e demandam cerca de US\$ 900 milhões de investimento de uma indústria farmacêutica. A cada dez mil moléculas pesquisadas apenas uma obtém resultados satisfatórios, com o objetivo de tornar um medicamento no futuro.

Depois de testados e aprovados pelo órgão regulador, os medicamentos de referência são vendidos por meio de um nome fantasia. Em virtude do longo período e alto custo envolvidos, normalmente são produzidos por indústrias farmacêuticas multinacionais de grande porte e apresentam valor de comercialização mais elevado.

As particularidades da fabricação também permitem que o laboratório fabricante detenha uma patente, ou seja, um direito de exclusividade na produção, venda ou importação do produto no País.

## **(6) Medicamentos similares**

Detêm o mesmo princípio ativo de um produto de referência, porém com um nome comercial diferente, podendo diferir em características relativas a tamanho e forma, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículo.

A escolha sobre qual categoria de medicamento utilizar está nas mãos do consumidor. Mesmo que o médico prescreva um produto de referência, o farmacêutico tem autorização para indicar a substituição por um genérico ou similar que, normalmente, é mais atrativo pelo custo inferior.

“Referência para profissionais de quaisquer segmentos, este livro revela as principais estratégias adotadas por um modelo de gestão que, ao longo dos anos, vem contribuindo para a expansão de pequenos e médios estabelecimentos do varejo farmacêutico em nosso País. E retrata a brilhante atuação de um grupo de empresários que pratica com sabedoria a arte de empreender. Diante da magnitude e relevância desta obra para o empresariado brasileiro, é uma grande honra para o Grupo Sanofi poder participar de iniciativas que estimulem a liderança proativa, a troca de experiências, a ética concorrencial, a sinergia nos negócios, o fortalecimento de parcerias e o desenvolvimento sustentável, tendo sempre como foco a maximização de resultados para todos.”

*Pius Hornstein, diretor geral da Sanofi Brasil*

*David Pinho, diretor comercial da Sanofi Farma/CHC*

*Carlos Aguiar, diretor comercial da Medley*



f e b r a f a r . c o m . b r

