

ERROS E ACERTOS SOBRE O ASSOCIATIVISMO DE FARMÁCIAS NO BRASIL PRIMEIRA PARTE – EDIÇÃO JULHO 2011- REVISTA ABCFARMA



Não há como negar o avanço do Associativismo de Farmácias no Brasil e o quanto esta alternativa tem contribuído para garantir a competição, principalmente das farmácias independentes. Apesar deste progresso, o consultor corporativo especializado no Canal Farma e colunista da nossa revista, Gilson Coelho identifica alguns pontos críticos cuja solução contribuiria ainda mais para a consolidação não só das entidades representativas, mas principalmente para a prosperidade das lojas representadas. Confira o conteúdo da entrevista.

ABCFARMA - Que avaliação você faz do associativismo de farmácias neste Brasil de 2011?

Gilson Coelho- O associativismo cresceu muito do ponto de vista **quantitativo**. Crescemos no número de Associações por região e na quantidade de farmácias por bandeira associativista. Nos últimos anos verificamos uma forte corrida na direção do volume, a busca por ganho de escala, números grandes para conseguir maior representação diante dos fornecedores. Ninguém quer representar uma associação com um número muito restrito de farmácias. Neste novo mercado de gigantes, ninguém gosta de parecer pequeno. Em determinadas regiões do país o potencial associado foi muito assediado e disputado antes de fazer a sua opção por uma das bandeiras existentes. Nesta disputa por mais e mais associados, grande parte da energia e expertise acabou sendo dirigida para o processo de expansão das bandeiras. Muita gente estruturou um representativo departamento de marketing, equipe agressiva de vendas para angariar novas lojas. Qual a consequência de tudo isso? A farmácia independente nunca foi tão assediada! Todos os pretendentes só falavam coisas agradáveis em seus ouvidos, só “vendiam facilidades” como se o associativismo fosse uma panacéia que não exigisse do proprietário nenhum esforço, nenhum pré-requisito para o sucesso. O que acontece quando se estabelece elevadas expectativas que acabam não se cumprindo? Vem a frustração. Mas também não adianta a lamentação e a crítica. É chegada à hora de um choque de gestão! Contemplar o aspecto qualitativo! Focar a prosperidade das lojas, fortalecer o associado a ponto de transformá-lo em um autêntico “garoto propaganda” da própria entidade que representa. Se ele defende a associação com entusiasmo, estará passando confiança, credibilidade aos novos integrantes. É evidente que existem exceções a este processo de crescimento a qualquer custo. Nós não podemos generalizar.

ABCFARMA – O foco então é a loja?

Gilson Coelho – Sem a menor dúvida! Independente do tamanho, a loja é uma unidade de negócio! É uma empresa cujo processo requer gestão adequada, um pouco mais de qualificação, conhecimento técnico específico sobre o negócio. Em tempos de Nova Economia, também para as farmácias, a informação é a base, o conhecimento é a chave. Quero aqui registrar o que tenho enfatizado em cursos presenciais por todo o Brasil que é **o papel do dono**. Na revista ABCFARMA de maio, abordamos a importância de a farmácia estabelecer um **PROPÓSITO**, planejar e criar o próprio futuro. Por mais forte e representativa que seja a

associação, a loja do seu João só será melhor ou pior dependendo do que existe na cabeça dele. O planejamento futuro da farmácia do seu João é uma prerrogativa que depende só dele. É evidente que a associação precisa criar os estímulos, fornecer algumas ferramentas, apontar o norte para onde caminha o grande grupo. Mas na farmácia do seu João é ele quem comanda. Essa é uma premissa importante e alguém precisa alertá-lo deste fato. Nela não acontecerá nada de diferente sem que ele patrocine. Muitas associações venderam tantas facilidades, foram tamanhas as frustrações por expectativas não cumpridas que seus dirigentes não têm a coragem de olhar no olho dos seus associados e dizer que o associado é sim o maior responsável pelo futuro da própria farmácia.

ABCFARMA – O que impede a associação em proceder exatamente desta forma?

Gilson Coelho – Para que possam proceder desta maneira existe um pré-requisito muito importante que algumas entidades já perceberam: disponibilizar conhecimento de gestão específico sobre o Varejo Farma no Brasil. Colocar à disposição dos associados, as ferramentas necessárias para que possam fazer uma gestão mais qualificada e com resultado. Isso impacta na autoconfiança do empresário! Quando ele começa a colher resultados mais expressivos, passa a confiar mais, irradia otimismo para os próprios funcionários, tem impacto para os seus clientes, para a própria associação que passa então a ser recomendada. Existe ferramenta de marketing mais poderosa do que esta? Mas atenção, quando nos referimos ao **conhecimento de gestão** que precisa ser disponibilizado aos proprietários das farmácias, estamos tratando de conhecimento pragmático, pronto para uso imediato. Não pode ser nada muito acadêmico. Ele necessita de um máximo de resultado no menor espaço de tempo possível. Precisamos ser absolutamente práticos, sem muitos rodeios.

ABCFARMA – Mas as associações já dispõem de treinamento para os associados. Isso não é suficiente?

Gilson Coelho- A pergunta é muito oportuna! Eu defendo que precisa ser algo muito mais que os treinamentos, nos moldes como conhecemos atualmente. O que se vê muito são cursos esporádicos, geralmente com temas pouco conectados (sem uma seqüência lógica) de modo que não cobrem as competências essenciais necessários para que a farmácia consiga prosperar nos dias de hoje. É muito comum também se verificar a pouca conexão entre os conteúdos ministrados e as reais necessidades do público alvo. Existem casos em que a farmácia está sendo engolida por uma grande rede e os cursos disponibilizados não correspondem a esse nível de gravidade. Está faltando sentido de urgência! Uma vez acuado pela concorrência, é nestas horas que ele mais necessita de ajuda. Nestas circunstâncias ele tem dificuldade até para raciocinar, compreender o que está acontecendo, identificar as ferramentas que podem ser aplicadas para equilibrar a situação. Eu vou um pouco mais longe do que os simples treinamentos nos moldes como conhecemos. Defendo um projeto de **Gestão do Conhecimento**, disponibilizado na empresa. As associações deveriam ter em seus domínios todos os conteúdos (ferramentas) necessários para que a farmácia consiga prosperar. Gente treinada e capacitada para transmitir estes conteúdos, em calendário normal da rede, mas também de forma a socorrer pontualmente qualquer sócio, a qualquer momento, em qualquer lugar no tema que ele necessitar. Cada uma destas associações dispo de o **“Nosso modelo de bem administrar uma farmácia”**. Refiro-me a uma espécie de **“banco de conhecimento”**, formatado e pronto para ser disseminado e usado. Quem está neste nível nos dias de hoje? Ainda temos muito a avançar e melhorar o nosso processo de associativismo. Isso irá conferir mais confiança e credibilidade, com impacto significativo na vida dos proprietários, funcionários, clientes, fornecedores. Ninguém perde quando a pedra de toque é o conhecimento.

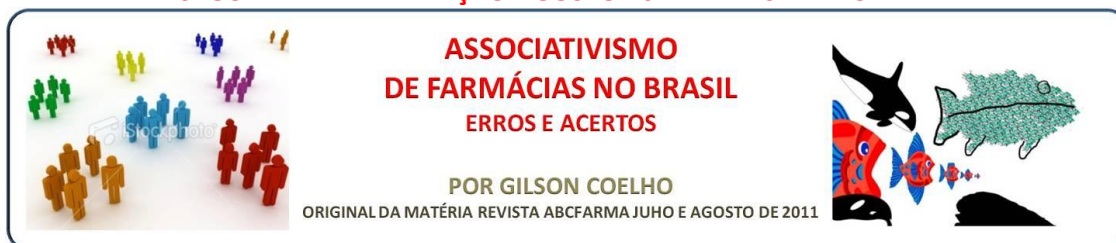
ABCFARMA- Será que os associados estão dispostos a esta nova jornada?

Gilson Coelho- É a vida deles que está em jogo. Se as farmácias não são bem sucedidas, a associação também se enfraquece, o nível de descontentamento vai se acumulando, e nestas circunstâncias a energia que deveria ser canalizada para a cooperação acaba sendo aplicada nas críticas, disputas internas, perda total do foco. Mesmo que o associado em princípio não se entusiasme tanto pelo tema da capacitação, a associação precisa insistir neste ponto, fazer a sua parte, conseguir alguns adeptos, dar visibilidade aos casos de sucesso dentro da rede, fazer um trabalho de divulgação das melhores práticas. A missão dos dirigentes é disponibilizar o conhecimento, insistir nesta tecla mesmo que enfrente alguma resistência no começo. Se não fosse pela insistência dos pais, crianças e adolescentes não superavam a resistência natural pelo avanço nos estudos. Nós não podemos desistir facilmente a estes obstáculos. Não podemos renunciar a uma missão que é nossa.

ABCFARMA- Por que o tema da capacitação ainda não é tão forte como deveria?

Gilson Coelho – A farmácia do passado conseguia ser rentável quase que naturalmente, sem muito esforço. Imagine uma caixa de água com trincas, fissuras, vazamentos generalizados, mas que possui uma adutora de entrada muito generosa, capaz de compensar tudo isso e ainda fazer transbordar o nível de água. Inflação, informalidade, menos rigor na questão regulatória, concorrência mais amena, são fatos que contribuíam para o relaxamento da gestão no passado e mesmo assim se ganhava dinheiro nas farmácias. Nestes novos tempos a adutora de entrada é muito parecida com um cano fininho de meia polegada. É chegada a hora de fazer a gestão dos detalhes! Precisamos eliminar as trincas, fissuras e vazamentos, sob pena de não conseguirmos saldo positivo. A matéria prima para esta empreitada é o conhecimento técnico. Ele faz parte de um tripé com o qual precisamos nos familiarizar e nos ocupar ainda mais: conhecimento técnico, método e liderança.

ERROS E ACERTOS SOBRE O ASSOCIATIVISMO DE FARMÁCIAS NO BRASIL **SEGUNDA PARTE – EDIÇÃO AGOSTO 2011 - REVISTA ABCFARMA**



Na edição de Julho o Consultor Corporativo especializado no Canal Farma Gilson Coelho abordou a primeira parte da matéria **ERROS E ACERTOS DO ASSOCIATIVISMO DE FARMÁCIAS NO BRASIL**.

Nesta edição mostramos a segunda parte da matéria que inicia com a seguinte pergunta:

ABCFARMA – Você recebeu algumas manifestações sobre a primeira parte da matéria que exibimos na edição de julho?

Gilson Coelho- Confesso que está aumentando em muito o nível de preocupação com a qualidade no associativismo de farmácias no Brasil. Recebi diversas manifestações de apoio, com destaque especial para o comentário de Alberto – da Farmamed, de Sorocaba - São Paulo. Em seu email, Alberto faz o seguinte comentário: “Digo que é **um MBA completo** para o associativismo, e para todos os proprietários de farmácia do Brasil. Tem informação e formação, além de explicação de como fazer a lição de casa dentro das lojas. Associativismo com foco em crescer a qualidade do associado no ponto de venda, gestão do conhecimento

aplicado e disponibilizado diante das necessidades, ou melhor, uma associação que ofereça [apoio e às vezes até socorro ao balcão onde as coisas acontecem.](#)”

Em geral, na opinião dos leitores, o ponto chave da matéria está na constatação de que o fortalecimento da loja deve ser o foco das atenções. Sinceramente eu espero que a matéria continue provocando muitas reflexões tanto nas associações quanto nos associados. Isso pode contribuir para o aprimoramento do associativismo com mais resultados efetivos para todos.

ABCFARMA – Por que você coloca o tema da fidelização como um dos fundamentos para o sucesso do associativismo no Brasil?

Gilson Coelho – Há muitos anos nós criamos a figura a seguir para simbolizar o associativismo de farmácias. Sempre que eu observo esta figura, me vem à mente a seguinte frase: *ninguém é tão bom sozinho quanto todos nós juntos*. É a união que faz a força!



Se o proprietário de farmácia se considera uma pessoa auto-suficiente, imaginando possuir todos os recursos para se dar bem, provavelmente possa então seguir uma carreira solo. Por outro lado, ele poderia possuir um perfil oposto: não se considerar auto-suficiente, ter consciência de que não possui todos os recursos para se dar bem e também não se identificar com o espírito associativista. É aquela pessoa que não gosta de receber orientações, detesta padrões estabelecidos, odeia reuniões. Em ambos os casos, atuam como peixes solitários, confiando nos próprios recursos, contando com a própria sorte. Um deles porque não necessita, o outro revela algumas carências, mas não se associa porque não possui o **espírito de corpo**, tão necessário no processo de associativismo. São empresários cujo comportamento ameniza a importância da **massa crítica**, diminuem a necessidade do **ganho de escala** nas operações. As associações cometeram um erro básico ao passar por cima destes fundamentos, fazendo de tudo para angariar adeptos com perfil semelhante, tudo para demonstrar um atrativo número de lojas. Tanto é verdade que a grande maioria chegou a recuar no número de lojas, fazendo uma espécie de depuração e recomeço. Apesar deste avanço, ainda falta focar na **prosperidade das lojas**, oferecendo todo o **conhecimento formatado**, necessário para que o proprietário domine as **competências críticas** (ver etapa um da matéria na edição anterior).

ABCFARMA – A fidelização é sempre muito lembrada no direcionamento da compra aos fornecedores selecionados. Além da compra, a fidelização se aplica a que outros fatores?

Gilson Coelho – A fidelização é muito mais ampla, mas vamos começar a análise pelo processo de compras. Todo fornecedor valoriza muito o fato de estar diante de alguém que tenha o ofício da representatividade. Isso facilita o processo, ameniza a necessidade de muitos contatos, já que o tempo é algo muito escasso nos dias de hoje. Imagine uma situação de negociação em que a associação possua um total de 300 lojas. O fornecedor rapidamente faz a conta da venda média por loja e identifica o potencial de compra da rede na sua linha de produtos. É nestas horas que a situação se complica. Imagine o negociador da rede se expondo da seguinte maneira: “nós temos 300 lojas, mas as que eu posso contar realmente são 120. Posso me comprometer com a compra de 120 estabelecimentos. Nestas lojas eu posso confiar”. Normalmente o negociador fica de *saia justa*, é obvio que será muito comedido ao falar das lojas que ficaram de fora, mas a negociação já está comprometida. O ganho de escala já está prejudicado. Contrariando frontalmente com o lema *a união faz a força*, os outros 180 proprietários farão as compras de maneira pulverizada, de muitos fornecedores, alimentando a máxima de que *quem compra pouco de muitos não é significativo com ninguém*. A fidelização é primordial não só no direcionamento da compra. Eu considero a fidelização como algo mais amplo: fidelização aos princípios, aos valores, ao direcionamento estabelecido nas assembléias, à representatividade outorgada aos dirigentes, e assim por diante.

ABCFARMA – Ainda falando sobre os descontos: e se o proprietário, isoladamente, receber uma proposta reconhecidamente melhor do que aquela acordada com o comando para toda a rede?

Gilson Coelho- Se ele for um associado fiel, dirá o seguinte para a empresa que está tentando *furar* o acordo: “Muito obrigado por esta proposta tão generosa! Se a sua empresa faz algo tão especial pela minha farmácia, isoladamente, muito mais fará pelas nossas 300 lojas! Por favor, entre em contato com o comando, responsável pelas negociações na nossa rede.” Muitos associados não se dão conta de que propostas absurdamente altas, colocadas isoladamente, têm o propósito maior de desestabilizar o acordo firmado com o alto comando. Dependendo da postura de associado, poderá comparecer nas reuniões regulares de uma forma arrogante, questionando a tudo e a todos: “que droga de negociação é esta que vocês fizeram se eu sozinho recebi uma proposta muito melhor?”. Existem casos em que a idoneidade dos comandantes acaba injustamente sendo colocada à prova e aí o caos se manifesta completamente com acusações e a instalação de um clima insustentável.

ABCFARMA- Por mais unida que possa ser a associação, ela sempre estará sujeita a situações deste tipo, concorda?

Gilson Coelho- Quando é alto o coeficiente de fidelização e eficaz o processo de comunicação, estas situações até podem ocorrer, mas se tornam absolutamente administráveis. O grupo possui um saldo muito positivo nas relações, é a relação de confiança que predomina. Eu sempre afirmei que um dos mais significativos trabalhos de uma associação é a constante *“produção da cola”* que mantém a todos unidos, vigilantes na boa condução do negócio.

Se necessário, os dirigentes precisam chegar ao ponto de exagerar no processo de comunicação, transparência e constância de propósito. A comunicação a que me refiro precisa ser de mão dupla. Quando o saldo na comunicação e relacionamentos internos é positivo, a empresa vai criando antídotos contra estes arroubos cuja intenção maior é desestabilizar o nível de coesão existente. Ela também aprende a lidar com os fornecedores descontentes,

cobrando um mínimo de respeito aos acordos estabelecidos, sob pena de que haja completa ruptura nos relacionamentos em caso de iniciativas de desestabilização como mencionamos.

ABCFARMA- O que você tem a esclarecer sobre o processo de certificação mencionado na edição anterior?

Gilson Coelho- A idéia da certificação é um desafio que pode atestar o elevado grau de competência daqueles proprietários que colocarem em **prática** os melhores fundamentos de gestão, com impacto na rentabilidade, nos fornecedores, nos funcionários e clientes. Quando mencionamos **a prática**, estamos nos referindo a **evidências objetivas da aplicação dos padrões estabelecidos**. Vale ressaltar que o conhecimento por si só não produz nenhum efeito significativo na vida das pessoas e das empresas caso não seja colocado em prática. Resumindo, a certificação é uma espécie de outorga concedida aos proprietários de farmácias, embasado no conhecimento aplicado com resultado efetivo. Que ninguém duvide do poder do conhecimento quando se faz uso dele para mudar processos, melhorar a gestão e qualidade de vida das pessoas. Uma boa dose de conhecimento e profissionalização impactará em novos tempos para as nossas farmácias. A certificação nos moldes como defendemos ainda não é uma realidade, mas pode se transformar em meta audaciosa. Vai depender de mais massa crítica em favor da Gestão do Conhecimento nas farmácias brasileiras. Atualmente eu já trabalho com o conceito de **Loja Modelo e Farmácia Escola**. Ambos são estágios importantes que contribuem na caminhada do processo de certificação que aos poucos vai amadurecendo.

ABCFARMA- Outras considerações sobre esta dupla edição especial sobre o associativismo?

Gilson Coelho- Lembrar que não estamos fazendo nenhuma crítica, apenas constatações do que se observa no mercado. A nossa intenção maior é que o processo associativista se aprimore, como tudo na vida. O mercado está cada vez mais exigente, de maneira que até os grandes estão se reinventando! Eu penso que a reflexão é oportuna. Muito mais do que associações e estabelecimentos de farmácias, estamos tratando das nossas vidas, dos nossos sonhos e conquistas.

Gilson Coelho é consultor corporativo especializado no Canal Farma. Mais informações, consulte o site www.gilsoncoelho.com.br