



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TÚLIO BEZERRA DE MATOS

**O SISTEMA DE FRANQUIAS E SUAS VANTAGENS: O CASO DE UMA EMPRESA
DO SETOR FARMACÊUTICO DO SERTÃO PERNAMBUCANO.**

SERRA TALHADA - PE
2021

TÚLIO BEZERRA DE MATOS

**O SISTEMA DE FRANQUIAS E SUAS VANTAGENS: O CASO DE UMA EMPRESA
DO SETOR FARMACÊUTICO DO SERTÃO PERNAMBUCANO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Paula da Silva Farias

SERRA TALHADA - PE

2021

TÚLIO BEZERRA DE MATOS

**O SISTEMA DE FRANQUIAS E SUAS VANTAGENS: O CASO DE UMA
EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DO SERTÃO PERNAMBUCANO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado
em Administração da Unidade
Acadêmica de Serra Talhada da
Universidade Federal Rural de
Pernambuco como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Ana Paula da Silva Farias - Orientadora

Prof. Me. Jailson Santana Carneiro - Examinador 01

Profa. Ma. Maria José da Silva Feitosa - Examinadora 02

Serra Talhada

2021

O SISTEMA DE FRANQUIAS E SUAS VANTAGENS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DO SERTÃO PERNAMBUCANO.

Túlio Bezerra de Matos
tuliomatos100@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Ana Paula da Silva Farias
ana.sfarias@ufrpe.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO:

Esta pesquisa pode ser inserida no campo de estudos sobre o segmento de farmácias e drogarias, no qual a busca por redes e franquias tem se tornado peça chave para se alcançar vantagem competitiva como forma de garantir a sobrevivência de empresas de pequeno e médio porte no sertão pernambucano. O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção de um empresário do setor farmacêutico, que atua na cidade de São José do Belmonte (PE), sobre as vantagens de aderir ao sistema de franquias. Para atender ao objetivo, essa pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e tem como procedimento técnico, o estudo de caso. Dentre os resultados encontrados, tem-se como uma das principais vantagens da adesão ao sistema de franquias, o melhoramento da estrutura de treinamentos e de gestão da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Franquia. Farmácia. Vantagens.

ABSTRACT: [1]

This research can be inserted in the field of studies on the segment of pharmacies and drugstores, in which the search for chains and franchises has become a key part to achieve competitive advantage as a way to guarantee the survival of small and medium-sized companies in the hinterland. from Pernambuco. The objective of this work was to identify the perception of a businessman from the pharmaceutical sector, who works in the city of São José do Belmonte (PE), about the advantages of joining the franchise system. To meet the objective, this research is characterized as descriptive and exploratory, with a qualitative approach and has a technical procedure,

the case study. Among the results found, one of the main advantages of joining the franchise system is the improvement of the company's training and management structure.

KEYWORDS: *Franchise. Pharmacy. Advantages.*

1 INTRODUÇÃO

As franquias constituem-se num modelo de negócio em que existem duas figuras principais: o franqueador e o franqueado. O franqueador é a pessoa jurídica que detém todos os direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais a ele vinculadas. E o franqueado é aquele que paga para ofertar os produtos e serviços sob a marca e processos desenvolvidos pelo franqueador. Nesse sistema, o franqueador tem a possibilidade de expandir a sua organização de forma rápida no mercado e o franqueado a oportunidade de ter o seu próprio negócio sob a tutela de um conceito comercial testado (SOUZA; LOURENZANI, 2011; COMBS; KETCHEN JR; SHORT, 2011).

A possibilidade de desenvolver um negócio de sucesso tanto para o franqueador como para o franqueado, tem levado esse modelo de franquias a ser bastante popular no Brasil, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* - ABF (2021). A ABF afirma que esse é um mercado que se encontra em constante transformação, com desenvolvimento de novas práticas organizacionais e estratégias diferenciadas, que visam a manutenção da competitividade no setor, como a adoção e implementação de novos formatos de negócio.

Um dos setores que faz parte desse sistema de franquias é o farmacêutico, responsável por ofertar medicamentos ao povo brasileiro, movimentando todos os anos bilhões de reais. A evolução desse setor, em números, tem se tornado algo corriqueiro em todas as divulgações de estudos que mensuram seu desempenho. Ainda de acordo com a ABF (2019), a cada ano que passa esse segmento cresce e os bônus não ficam apenas para as

grandes indústrias farmacêuticas, mas também para as pequenas e médias drogarias que fazem parte do seu varejo.

Segundo a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias - ABRAFARMA (2021), o varejo farmacêutico movimentou 58,2 bilhões de reais no ano de 2020, mesmo diante de um cenário político e econômico extremamente incerto no Brasil. O segmento superou com êxito os danos causados pela pandemia da COVID-19, obtendo alta de 8,8% em relação ao ano de 2019. Os resultados positivos apresentados pelo setor tendem a despertar o interesse de redes farmacêuticas tanto para o mercado situado em grandes cidades, quanto para aquele que se desenvolve em pequenas e médias cidades do Brasil, nas quais é possível encontrar farmácias e drogarias que prestam serviços de excelência.

Esse interesse pode fazer com que pequenas e médias empresas do setor de farmácias e drogarias despertem para a associação às franquias de grandes redes, como forma de obter diferenciais competitivos diante da concorrência. Esse contexto tem sido aplicado na região com a busca de um empresário por alianças estratégicas e aumento da visibilidade de seu negócio por meio de franquias, logo, o objetivo deste trabalho é identificar a percepção de um empresário do setor farmacêutico, que atua na cidade de São José do Belmonte (PE), sobre as vantagens de aderir ao sistema de franquias.

Esse trabalho é relevante porque trata do sistema de franquias, setor que fomenta o empreendedorismo, o desenvolvimento e a expansão dos negócios em diversas áreas e contribui de forma direta para a geração de emprego e renda e com as políticas públicas que são desenvolvidas a partir da arrecadação de impostos. Além disso, demonstra a importância do empreendedor farmacêutico, que colabora com a saúde pública da população, por meio do seu conhecimento técnico e especializado e com a facilitação do acesso a medicamentos e aos serviços farmacêuticos, que são necessários à vida humana (BITTENCOURT, 2021).

Outro aspecto que corrobora para a relevância desse trabalho é o fato de que a maior parte dos documentos publicados sobre franquias, pelos

acadêmicos, discute a lógica econômica desse tipo de negócio, abordando temas como a teoria da agência e escassez de recursos e apresenta como lacuna a publicação de estudos com perspectiva menos descritiva e mais analítica (VIDAL; HABIRO, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Sistema de Franquias (*Franchising*)

O sistema de franquias teve sua origem na Idade Média, com a Igreja Católica cedendo para alguns nobres o direito de cobrar impostos dos camponeses. Do total arrecadado, a Igreja cedia um percentual aos nobres, utilizando um contrato similar ao que é praticado atualmente, pelo setor. Mas, o termo “*franchising*” foi utilizado pela primeira vez em 1850, nos Estados Unidos, caracterizando um sistema de negócio estruturado e com custo reduzido para expansão de marcas (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020a; VAROTTO; AURELIANO SILVA, 2017).

No Brasil, as primeiras franquias surgiram na década de 1960, com a criação das escolas de idiomas CCAA e *Yázigi*. Na época, tratava-se de um modelo incipiente de negócio, que se baseava mais na transferência de *know-how*, por meio da padronização do material didático. De forma mais organizada, o processo de expansão estratégica das franquias foi iniciado em 1970, com marcas brasileiras que passaram a investir nessa área como Boticário, Ellus e Água de Cheiro. Nesse mesmo período, houve abertura no mercado brasileiro para a entrada de franquias americanas, como a *McDonald's*. A partir desse movimento, outras redes de varejo do setor de confecção, cosméticos e acessórios aproveitaram a oportunidade para expandir seus negócios, abrindo novas redes de franquias no país (INOVA FRANQUIAS, 2019; CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020a).

Foi só na década de 1980 que o movimento de franquias se consolidou. E, com a necessidade de organizar a atividade no Brasil, nasce a Associação Brasileira de *Franchising*, em 1987, responsável pela regulamentação do setor (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020a). O Brasil faz parte do pequeno número de países que possuem leis específicas para a *franchising* que regem as

relações e interações entre os franqueadores e seus franqueados, buscando a transparência entre elas.

A lei federal brasileira que rege o setor é a de nº. 13.966, de 26/12/2019, ela estabelece que uma franquia empresarial pode ser entendida como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de usar uma marca ou patente, com direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos e/ou serviços, o direito ao uso de tecnologia de implantação e gestão do negócio ou até mesmo o sistema operacional desenvolvido ou de posse do franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, desde que não fique evidenciado vínculo empregatício (BRASIL, 2019).

Segundo Andreassi (2012), o *franchising* consiste em um contrato entre dois agentes, que faz com que uma organização já alicerçada num determinado mercado, venda o direito do uso de sua marca, produto ou conhecimento para a gestão de outro indivíduo, gerando uma troca por algumas taxas ou remunerações.

Entende-se, portanto, que o sistema de franquias é constituído por um contrato pelo qual uma das partes (denominada franqueador) concede, por um determinado tempo, à outra parte (denominada franqueado) o direito de comercializar com exclusividade, em determinada área geográfica, produtos, serviços, nome comercial, título de estabelecimento ou marca de indústria que lhe pertence, recebendo em troca, certa remuneração. Logo, é um sistema marcado pela forte interação de franqueador e franqueado, no qual todo o conhecimento do franqueador deve ser repassado ao franqueado (FERNANDES, 2003; IFA, 2020).

Em função disso, Borini, Cunha e Melo (2014) destacam que a relação entre franqueador e franqueado vai além da concessão de direitos e exploração da marca, inclui também a concessão de *know-how* tecnológico, assessoria administrativa e empresarial e orientações de negócios, por meio de remuneração de *royalties*, taxa de franquia e de publicidade, cabendo ao franqueador a responsabilidade de estipular os valores que serão cobrados ao franqueado, por meio de contrato. Na visão de Camillo e Pinto (2018), a

relação entre franqueador e franqueado deve ser de parceria, de juntar forças para atingir objetivos comuns, como o sucesso e o crescimento da marca.

2.2 Modelos de Franquias (*Franchising*)

Essa relação entre franqueador e franqueado é construída e influenciada também pelo tipo de franquia no qual se desenvolve o negócio. O Quadro 1 apresenta os diferentes tipos de franquia e o papel dos atores envolvidos no processo, segundo os estudos de Mauro (2007) e reforçado pelo SEBRAE (2016).

Quadro 1: Tipos de franquia

TIPO DE FRANQUIA	CARACTERÍSTICA
Franquia de produto	O franqueado comercializa, apenas, produtos produzidos e distribuídos pelo franqueador ou por terceiros, desde que esses sejam supervisionados pelo franqueador.
Franquia de distribuição de produtos	Trata-se da venda de mercadorias adquiridas de terceiros. Os produtos são produzidos por fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de distribuição em seus pontos de venda, a partir deles o franqueador distribui os itens aos seus diversos franqueados. Destacam-se, nesse tipo de franquia, o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos. Exemplos desse tipo de franquia são as de revenda de automóveis, de combustíveis e semijoias.
Franquia de serviços	O franqueador desenvolve um conceito e treina o franqueado para prestar serviços, assistência técnica e garantia de produtos, componentes, equipamentos e insumos utilizados, como nos casos das franquias de limpeza, reparo ou consertos etc.
Franquia industrial	Refere-se a fabricação de produtos, onde o franqueador cede os detalhes da tecnologia e do processo produtivo para que o franqueado produza seus produtos.

Franquia social	Consiste na replicação e disseminação de programas sociais bem-sucedidos, por meio de um modelo de negócio. Cada unidade pode ser operada e gerida por uma entidade franqueadora, que pode ser uma Organização Não Governamental ou uma empresa. O Comitê da Democratização da Informática, é um exemplo desse tipo de franquia.
-----------------	--

Fonte: Adaptado de Mauro (2007) e SEBRAE (2016).

Além dessa classificação, o mercado de franquias, de acordo com a Central do Franqueado (2020b) e Ribeiro (2011), pode ser segmentado de quatro maneiras: geração, localização, natureza da atividade e remuneração. Considerando as gerações, as franquias são definidas e sem função do amadurecimento e do nível de exigência do franqueado e do franqueador. No mercado atualmente, existem seis gerações de franquias, são elas:

- **Franquias de primeira geração.** Trata-se do sistema precursor das franquias e englobam as franquias de marca e produto, com distribuição de produtos e serviços sem exclusividade. Nesse caso, o foco da relação entre franqueador e franqueado se dá pelo fornecimento de produtos ou serviços por parte do franqueador e na utilização da marca e revenda a terceiros, pelos franqueados;
- **Franquias de segunda geração.** Também incluem as franquias de marca e produto, o que as diferencia daquelas da geração anterior é que os itens são comercializados em lojas com a marca do franqueador, ou seja, de forma exclusiva. Em geral, o franqueado compra a mercadoria do franqueador com *royalties* e taxas de promoções embutidas;
- **Franquias de terceira geração.** São as franquias de formato de negócio, que se baseiam no uso de licença da marca e repasse de *know-how* operacional do franqueador para o franqueado. Esse modelo de franquia tende a criar uma relação forte de parceria entre as duas partes;
- **Franquias de quarta geração.** Referem-se às franquias de rede de aprendizado contínuo e permitem que o franqueado participe dos processos de tomada de decisão, junto com o franqueador;

- **Franquias de quinta geração.** Englobam as franquias sociais, modelo em que o franqueado tem garantia de recompra pelo franqueador, que detém o ponto comercial; e,
- **Franquias de sexta geração.** São aquelas que usam as melhores técnicas e ferramentas para otimizar suas operações e redes de negócio e que têm no cerne dos negócios a sustentabilidade empresarial.

Entende-se que essa evolução no sistema de franquias, em termos de tipos e gerações, está vinculada aos avanços tecnológicos. Alves (2020) destaca que, à medida que surgem novas tecnologias, novos negócios são criados e a concorrência tende a se acirrar, isso gera a busca por diferenciação dos negócios e faz surgir novos formatos de franquias.

Continuando a classificação das franquias, agora levando em conta o fator localização, essa gira em torno da exploração de uma determinada área geográfica que pode englobar aspectos de exclusividade, do número de franquias numa mesma localidade e da terceirização de unidades para exploração de grandes áreas. Dessa forma, as franquias podem ser de desenvolvimento de área, master, múltipla, regional e unitária (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020b).

Quanto à natureza da atividade, as franquias são do tipo: combinada (incorporação de franquias no mesmo ponto de venda); comercial (com o franqueador distribuindo os produtos do franqueado); de serviços (uso do *know-how* por parte do franqueador para distribuir serviços ofertados pelo franqueado); industrial (o franqueador tem a patente do produto, o registro da marca e o *know-how* da produção e cede ao franqueado a tecnologia para produção e comercialização desse); individual (não divide espaço com outra franquia, é exclusiva de uma única marca); “*shop in shop*” (o empresário pode usar o seu negócio e incorporar uma franquia); e, microfranquia (com baixo investimento inicial, até R\$ 90.000, baixo custo operacional e operações simplificadas, podem ser exercidas em ponto comercial ou na residência do franqueado) (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020b).

E, em termos de remuneração recebida pelo franqueador, as franquias são: de distribuição, mistas e puras. As de distribuição, em geral, não remuneram por meio de *royalties* e de taxa inicial e sim pela venda dos produtos pelo franqueado. As franquias mistas são as mais utilizadas, atualmente, e nesse modelo, o franqueador cobra do franqueado taxas de recebimento de produtos, de *royalties* e de taxas de franquia. Já as franquias puras, o franqueador é remunerado a partir das taxas de franquia e *royalties* pagos pelo franqueado (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020b).

2.3 Vantagens do sistema de franquias

Os critérios utilizados pelo potencial franqueado para associação do seu negócio com uma rede de franquia podem estar relacionados à análise das vantagens que esse negócio oferece. Estão dentre as vantagens do sistema de franquias, o fortalecimento da marca com uma já consagrada, o treinamento constante por parte do franqueador, a expansão mais ágil da marca, a menor dificuldade de ter acesso a crédito, a constante assessoria técnica e a melhoria em relação aos preços (LEPRE; NASCIMENTO; NUNES, 2017).

Importante ressaltar que, o aspecto preço deve ser bem pensado pelos potenciais franqueados do setor farmacêutico, uma vez que o Instituto Febrifar (2019) identificou esse item como um dos principais diferenciais competitivos desse ramo de atuação. De acordo com o instituto, 64,25% dos usuários afirmaram que escolhem a farmácia que tem o melhor preço de venda de seu medicamento.

Romito, Romito e Nani (2007) chamam atenção para o treinamento. Para esses autores, o treinamento é uma oportunidade que o franqueado tem de receber uma carga de ensinamentos e orientações que o beneficia a ponto de conseguir gerir melhor o seu negócio.

De acordo com o SEBRAE (2016), as vantagens da associação aos sistemas de franquias referem-se:

- Ao uso da marca testada e reconhecida no mercado e enfatiza que essa vantagem auxilia na redução de erros comuns em negócio para

iniciantes, dado que o modelo de franqueado é fruto da experiência do franqueador;

- Ao aumento do poder de negociação frente aos fornecedores e troca de experiências;
- Aos menores riscos, com a utilização de um modelo de negócio já testado, com apoio para a escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franqueada;
- A redução no tempo de implantação do negócio, considerando o *know-how* do franqueador e a otimização dos recursos;
- A economia de escala, com a participação de um processo de compras que envolve toda a rede, com a redução dos preços pagos ou com rateio de despesas de propaganda, por exemplo;
- A orientação e assistência na gestão do negócio, com treinamento, manual e consultoria de campo; e,
- A maior concentração do franqueado nas vendas, já que é responsabilidade do franqueador toda a transferência de *know-how*, de apoio à gestão e de desenvolvimento de produtos e serviços.

Silva *et al.* (2012) acreditam que comparando a abertura de um negócio do início com a associação ao sistema de franquias, o franqueado já inicia um negócio sem gasto de tempo e recursos para consolidação e reconhecimento do seu nome no mercado, ganha com obtenção de escala e comunicação da marca.

3 MÉTODO

A presente pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos seus objetivos, como descritiva e exploratória. É descritiva porque tem como meta a coleta e análise de dados referentes a um tema de interesse que, nesse caso, é o *franchising*. E é exploratória porque tem como finalidade fazer com que pesquisadores tenham mais familiaridade com o tema estudado. Por ter no ambiente natural a fonte direta para a coleta de dados e interpretação de fenômenos associados às franquias, a pesquisa tem abordagem qualitativa (LOZADA, 2018; MATIAS-PEREIRA, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2019; PRODANOV; FREITAS, 2013).

A exploração do tema ocorreu a partir da pesquisa bibliográfica, na qual foram selecionados estudos nacionais sobre franquias, que apresentavam definições, os modelos de negócio existentes e as suas vantagens. Para Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa bibliográfica consiste num conglomerado de informações sobre os principais estudos que já foram realizados sobre um tema específico e tem a capacidade de oferecer ao pesquisador o que há de melhor, em termos de dados. A revisão bibliográfica realizada teve como fonte de pesquisa o Google Acadêmico e a plataforma Minha Biblioteca da Universidade Federal Rural de Pernambuco, por meios dos quais foram escolhidos artigos acadêmicos publicados em revistas da área de gestão, anais de eventos acadêmicos, trabalhos de conclusão de curso e livros didáticos.

Como procedimento técnico foi utilizado o estudo de caso, que tem como função descrever e compreender os fenômenos que ocorrem em determinado contexto social (FACHIN, 2017). Essa pesquisa apresenta um único caso, pois tem como lócus um empreendimento do setor de farmácias e drogarias, que possui quatro unidades de negócio, localizado no interior do Estado de Pernambuco, na cidade de São José do Belmonte.

É também uma pesquisa de campo, com a coleta de dados no mês de fevereiro de 2021, por meio de entrevista semiestruturada, com o proprietário do negócio, que foi informado sobre o objetivo da pesquisa e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ressalta-se que foram atendidas, no momento da entrevista, todas as normas sanitárias impostas para a proteção contra a COVID-19, com os envolvidos usando máscara e mantendo o distanciamento social.

O instrumento de coleta de dados, utilizado na entrevista, apresentava 8 questões que abordavam aspectos relacionados à história do empreendimento; as dificuldades encontradas na área de atuação; os motivos que levaram o gestor a aderir ao sistema de franquias em uma de suas unidades e como foi a decisão; qual a avaliação que se faz do negócio após o franqueamento; como se dá a relação entre franqueador e franqueado; e, a partir da sua experiência com franquia, o gestor deveria listar 5 fatores que impactam na escolha de uma rede de franquias e classificá-los como pouco relevante, moderadamente

relevante e muito relevante e, dentre os fatores listados, quais seriam mandatários no processo, ou seja, caso não existissem, não haveria franqueamento.

Após a entrevista, houve a transcrição dos dados e a releitura de tudo que foi coletado. A análise foi feita com base num encadeamento lógico das informações que foram disponibilizados pelo proprietário do negócio, considerando a história da empresa, a decisão do gestor em aderir ao sistema de franquias, as mudanças que ocorreram no empreendimento e a exploração de suas vantagens.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização que faz parte desse estudo localiza-se na cidade de São José do Belmonte, que segundo o IBGE (2019) pertence a mesorregião do sertão pernambucano, microrregião de Salgueiro e dispõe de uma população de, aproximadamente, 34 mil habitantes e um PIB *per capita* de R\$ 8.008,13. O comércio é uma das atividades econômicas mais importantes da cidade e é formado, na sua maioria, por empresas de pequeno e médio portes. A empresa pertence ao setor de farmácias e drogarias, possui quatro unidades e é líder de mercado. A matriz foi aberta em 1999, no centro da cidade de São José do Belmonte. A primeira filial foi inaugurada em 2016, no distrito do Carmo, a partir da identificação de uma demanda da população, que só tinha acesso a medicação ao se deslocar 16 km até São José do Belmonte. Isso acontecia, na maioria das vezes, aos sábados, dia em que há feira livre na cidade e culturalmente as pessoas vão para lá fazer suas compras mensais ou semanais. Seguindo esse mesmo contexto, a segunda filial foi aberta no distrito do Bom Nome, em 2017. Cada uma delas foi pensada para atender a uma estratégia de expansão idealizada pelo seu proprietário.

Com essa expansão e a concretização da liderança no setor, o proprietário decidiu abrir mais uma unidade no centro da cidade de São José do Belmonte, para conseguir atrair a parcela do mercado que compra em outras drogarias e que estão situadas no mesmo local, criando barreiras

inclusive para entradas de empresas de grande porte, num futuro próximo. Sua ideia era trabalhar com vendas apenas à vista, com descontos superiores aos que já eram praticados até mesmo pela sua matriz, que tem uma significativa parcela de vendas voltadas para a sua carteira de clientes, muito pautadas pela cultura de cidade de interior, na qual todos se conhecem.

Sendo assim, a terceira unidade foi aberta em novembro de 2020, só que dessa vez, vinculada a uma franquia de uma das maiores associações de redes do segmento do Brasil, a Farmarcas (2021) que conta com mais de 1216 lojas ativas no Brasil. Até o presente momento, essa franquia tem crescido em ritmo acelerado, segundo o proprietário, sem interferir no faturamento da matriz, que continua como o programado para o ano baseado nas suas metas. Observando os benefícios que obteve com a franquia, o empresário teve a ideia de incorporar sua maior farmácia, que é a matriz, à essa mesma associação, buscando preços ainda mais competitivos e a padronização de seu *layout* que se assemelha a outras grandes farmácias.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Resultados da entrevista com o proprietário da empresa

A partir dos dados coletados na entrevista, junto ao proprietário da empresa, foi possível obter respostas que elucidaram os principais motivos e vantagens para adesão ao sistema de franquias. Segundo as palavras do entrevistado: *“a minha empresa foi aberta em 1999, após a minha decisão de sair do ramo de padarias devido aos altos custos fixos que esse tipo de negócio tinha, além da questão da exigência de tempo que o setor me demandava, uma vez que os funcionários deveriam trabalhar de madrugada para atender a demanda existente”*.

Após vender sua parte na sociedade da padaria, viu no segmento de farmácias, as soluções para os problemas que ele tinha quando estava no outro ramo. Segundo o entrevistado, ele comprou as prateleiras, balcão e uma pequena quantidade de remédios de uma farmácia falida por um preço simbólico para a época. Até então só existiam três farmácias na cidade de São José do Belmonte e, para obter vantagem competitiva em relação a elas, o

entrevistado implementou um atendimento de excelência e algo que foi primordial para seu sucesso: uma nova política de preços, que fez com que os clientes buscassem na sua farmácia o que não encontravam nas outras, que era um preço mais barato dos produtos.

Baseando-se nesses fatores de competitividade, a empresa tornou-se líder no mercado e, hoje, segundo o entrevistado, essa posição de liderança absoluta na cidade colocou a empresa a ponto de não encontrar mais dificuldades significativas para vender seus produtos, muito pelo contrário, passou a ter mais facilidades. Mas, ao ser questionado sobre uma dificuldade atual, para o seu negócio, ele mencionou a escassez de mão de obra qualificada, uma vez que não está conseguindo encontrar os profissionais com as aptidões necessárias para determinadas atividades.

Esse aspecto da escassez de mão de obra qualificada, a oportunidade de estruturação melhor do seu negócio em termos de gestão e a possibilidade de obter preços cada vez melhores, a partir de barganha com grandes fábricas de medicamentos, impulsionaram o entrevistado a decidir sobre transformar uma de suas unidades em franquia. Com relação a barganha de preços, o empresário viu a oportunidade de se unir a outros franqueados, tornando-se mais forte e ter a oportunidade de negociar preços com condições semelhantes às de grandes empresas.

Ao identificar essa possibilidade de negócio, o entrevistado buscou se informar sobre o assunto e fez contato com algumas redes de farmácia e drogarias para escolher aquela que, na sua opinião, tinha as melhores condições para adesão e para o que ele planejava para o futuro do seu negócio. A franquia escolhida foi a Farmarcas, que é uma associação de redes de farmácias e drogarias que foi fundada em 2012 e conta com centenas de empresários independentes, tem milhares de colaboradores e 1.216 farmácias ativas e 11 redes associativistas em 24 estados do Brasil (FARMARCAS, 2021).

Como resultados dessa adesão ao sistema de franquias, o entrevistado observou algumas mudanças no seu negócio, como as boas condições de

desconto que conseguiu, aumentando a sua rentabilidade; o acesso a uma ótima estrutura de consultores dos mais diversos setores, como contábil, fiscal e analistas de sistema; o acesso às capacitações, treinamentos; sistemas de informações que cumprem com todos os seus requisitos estipulados na relação de franqueador e franqueados; e, a mentalidade de futuro que tem o franqueador, compatível com o que ele espera para o seu negócio. A identificação dessas vantagens fez com que o entrevistado optasse por franquear a sua maior farmácia, que é a matriz, também para a mesma rede.

Ressalta-se que o conhecimento técnico passou a ser absorvido pelo empresário e a equipe a partir dos treinamentos cedidos pelo franqueador, que oferta, mensalmente, cursos e capacitações que são obrigatórios tanto para os colaboradores quanto para o gestor. A partir dessa integração, o compartilhamento de conhecimentos passou a se tornar mais horizontal, o que resultou em uma melhora significativa tanto na parte operacional no manejo com o sistema, como na parte administrativa e de gestão.

Quando questionado acerca dos critérios que o levaram a escolher entre uma rede ou outra, o entrevistado citou fatores como: a união de vários pequenos para conseguir um maior poder de barganha junto aos fornecedores; os vários treinamentos e capacitações disponibilizados; consultorias técnicas dos mais variados setores; preço; e, o sistema de informação que é utilizado como forma de padronização das informações.

Os quatro primeiros itens são tratados pelo entrevistado, como de muita relevância e se por acaso esses critérios não viessem a ser atendidos, ele abdicaria da escolha pela franquia e o último como de média importância. E quando foi indagado sobre sua relação com o franqueador, o entrevistado afirmou que se sente muito satisfeito, principalmente pelas questões voltadas à qualidade e celeridade do atendimento.

5.2. Discussão dos resultados

Com base nas classificações do referencial teórico, o tipo de franquia que mais se adequa à que faz parte do estudo, é a de distribuição de produtos.

Isso se dá devido ao fato de que as maiores distribuidoras e fábricas dispõem de um vendedor exclusivo para os associados, com uma tabela de preços diferente da que é praticada para os que não fazem parte.

Interessante perceber que houve, por parte do empresário, um movimento de busca por informações sobre o processo de franqueamento e a consulta de algumas redes, para maior adequação do seu negócio e para a compatibilidade em termos de visão do futuro. De acordo com Souza (2017), para adquirir uma franquia o potencial franqueado deve realizar diversas análises do sistema, inclusive se o seu perfil se enquadra nesse tipo de negócio e verificar a forma de investimento. Além disso, o futuro franqueado deve saber qual a sua capacidade financeira, conhecer os dados referentes a lucratividade e rentabilidade das franquias que se interessar e o tipo de experiência e de suporte que são disponibilizados pelo franqueador.

Após esse processo de análise por parte do empresário, observou-se que os principais motivos que o levaram a aderir ao sistema de franquias foram: a possibilidade de barganhar preços cada vez melhores com grandes empresas de medicamentos, com a finalidade de aumentar a sua rentabilidade; a oferta de treinamento e capacitação para sua equipe que pode minimizar a escassez de mão de obra qualificada que é enfrentada pelo negócio; a perspectiva de melhora em termos de gestão, com acesso a consultores que auxiliam nas mais diversas áreas do conhecimento.

Dos motivos elencados pelo entrevistado, um deles é o treinamento, oferecido pelo franqueador, que tem permitido ao empresário não só capacitar a sua equipe, mas a si mesmo que, embora tenha bastante *expertise* no que diz respeito ao segmento de farmácias, nunca fez sequer um curso de gestão para ajudá-lo a administrar a empresa. Segundo Barney (2002), o franqueado tem a possibilidade de construir um alicerce de experiências que venha agregar aos seus conhecimentos sobre o ramo de atuação, ou seja, ele tende a aprender diante da aliança estratégica feita com o franqueador. Sabe-se também que, o treinamento e o suporte ao franqueado é uma das obrigações do franqueador, para que seja possível manter a padronização do negócio e não haja diferenciação da qualidade na oferta dos produtos e serviços e futuros

problemas ou prejuízos relacionadas a imagem da marca (LEPRE; NASCIMENTO; NUNES, 2017).

Em termos de barganha para compras de medicamentos com preços competitivos, o SEBRAE (2013) afirma que isso acontece porque o franqueador dispõe de um cadastro financeiro respeitável, que pode ser usufruído pelos franqueados para ter descontos nos preços e conquistar prazos mais longos e condições especiais para pagamentos. A economia de escala para os franqueados ocorre, pois é possível ratear entre todos que compõem a rede, por exemplo, o custo de propaganda e usar a central de compras da rede para obter vantagens nos preços dos produtos, bem como a redução do investimento que é feito nos ativos fixos, como máquinas, equipamentos e instalações, que é obtida com a compra em conjunto.

O outro motivo citado pelo empresário para adesão ao sistema de franquia foi a forma de gestão do negócio. Romito, Romito e Nani (2007) destacam que esse motivo se relaciona com a presença constante do franqueador, que compartilha da sua experiência com o franqueado, tirando dúvidas e auxiliando na condução dos negócios, seja na parte de vendas, no gerenciamento do estoque, ou nas operações. Esse suporte gerencial, segundo Lepre, Nascimento e Nunes (2017), é relevante para que o franqueado possa ter maior segurança na realização das atividades e se sobressair frente aos concorrentes.

Como vantagens, foi possível perceber que houve aumento da rentabilidade da unidade franqueada, com a redução de preços, proveniente da economia de escala; a obtenção de uma equipe mais treinada e capacitada para garantir a qualidade do serviço prestado e manter o padrão que é requerido pela Farmarcas; a utilização de um sistema de informação adequado ao negócio e a tomada de decisão; a melhoria de gestão da unidade; e, a perspectiva de futuro que se mostrou compatível entre franqueador e franqueado.

Essa compatibilidade é fundamental para que o relacionamento entre esses dois atores não se desgaste e produza a falta de alinhamento entre as

expectativas deles, a confusão dos papéis de atuação de cada um e a existência de diferenças significativas de percepção, que podem levar a baixa rentabilidade do negócio (NATHAN, 2003 *apud* VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

6 CONCLUSÃO

Para responder ao objetivo da pesquisa foi possível elencar as vantagens associadas à opção da empresa em estudo a entrar no segmento de franquias de grandes redes de farmácias. É importante que se destaque que essa é uma atividade de alto custo, o que torna a entrada um pouco mais difícil por parte dos pequenos e médios empreendedores.

Quando se trata das vantagens, ficou evidenciado pelo caso da empresa de São José do Belmonte que houve significativas melhorias relacionadas, principalmente ao preço e o poder de barganha junto aos grandes fornecedores, visto que a grande maioria do público opta por comprar onde os preços são menores. Devido a isso, quem está com as melhores condições de ofertas terá, na maioria dos casos uma vantagem competitiva em relação a sua concorrência, atraindo uma maior fatia de mercado para si e conseqüentemente, um faturamento e fidelidade maior por parte da clientela.

Alguns outros fatores que corroboram com essa escolha é a questão da estrutura da qual essas redes dispõem para seus filiados, com assessoria disponível em todo o horário comercial e treinamentos voltados para a maior capacitação dos colaboradores e do próprio gestor. Tais fatos são importantes para reparar uma lacuna que é falta de mão de obra qualidade dos empregados e da pouca qualificação técnica dos gestores, isso muito difundido também pelo fato da grande incidência de empresas familiares no sertão pernambucano, onde muitas vezes se contrata por ser um conhecido ou familiar ao invés das suas capacidades como profissional.

Ficou claro que, no caso dessa empresa, filiar-se a uma rede de franquias foi bastante positivo, com vantagens tanto para o franqueador, quanto para o franqueado e, com essa iniciativa local, a tendência é que este

segmento venha a crescer com o decorrer dos anos e os empresários das cidades consideradas pequenas no sertão pernambucano, tomem esse caso como exemplo, para evitar que grandes redes venham a se instalar para sua concorrência, ou mesmo para os que desejam buscar um segmento rentável, com uma estrutura já consagrada para se estabelecer nestes centros que antes eram vistos com pouca relevância, mas que atualmente possuem um mercado para ser explorado.

A pesquisa teve como limitação o fato de a coleta de dados ter ocorrido apenas com o proprietário do negócio. Como sugestão para futuras pesquisas, é possível coletar informações sobre franquias em outros ramos de negócio e sobre as desvantagens do sistema de franquias e redes.

REFERÊNCIAS

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Números do franchising: desempenho do setor.** 2021. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Números do franchising: desempenho do setor.** 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

ABRAFARMA. Associação Brasileira de Redes Farmácias e Drogarias. **Pesquisa anual do varejo farmacêutico.** 2021. Disponível em: <<https://www.abrafarma.com.br/notcias/>>. Acesso em: 20 fev. 2021

ALVES, V. C. **A franquia como estratégia cooperativa: vantagens e desvantagens dessa estratégia para franqueador e franqueado em artigos publicados de 2010 a 2020.** 40 f. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/30822/1/FranquiaEstrategiaCooperativa.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2021.

ANDREASSI, T.; MELO, P. **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** Cengage Learning Brasil, 2012.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.

BITTENCOURT, C. **O impacto do franchising para a economia mundial.** 2021. Disponível em: <<https://www.suafranquia.com/artigos/gurus/o-impacto-do-franchising-para-a-economia-mundial/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

BORINI, F. M.; CUNHA, J.A.C.; MELO, P. L. R. Percepção de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 3, mai./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a06.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Diário oficial da União, Brasília, DF, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em: 01 fev. 2021.

CENTRAL DO FRANQUEADO. **A história do franchising no Brasil e no mundo.** 2020a. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/historia-franchising/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

CENTRAL DO FRANQUEADO. **Modelos de franquias:** tudo o que você precisa saber. 2020b. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/modelos-franquias/>>. Acesso em: 23 fev. 2021.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHORT, J. C. Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011

CAMILLO, A.; PINTO, L. C. S. As vantagens e desvantagens na aquisição de franquias. In: JORNADA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DA FATEC DE BOTUCATU, 7, 2018. **Anais...** São Paulo: JORNACITEC, 2018. Disponível em: <<http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/VIIJTC/VIIJTC/paper/viewFile/1578/1981>>. Acesso em 21 fev. 2021.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia científica:** noções básicas em pesquisa científica. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FARMARCAS. Associação Multimarcas de Farmácias. 2021. Disponível em: <<https://www.farmarcas.com.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

FEBRAFAR. Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. **Pesquisa mostra que 88% não têm hábito de comparar preços de farmácias.** Disponível em: <<https://www.febrafar.com.br/pesquisa-mostra-que-88-nao-tem-habito-de-comparar-precos-de-farmacias/>>

FERNANDES, M. C. P. **O contrato de franquia empresarial.** São Paulo: Memória Jurídica, 2003.

IFA. International Franchise Association. **What is a franchise?** Disponível em: <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>. Acesso em: 19 jan. 2021.

INOVA FRANQUIAS. **A história das franquias:** conheça a história das franquias no Brasil e no mundo. 2019. Disponível: <<https://www.inovafranquias.com.br/historia-das-franquias/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e estados.** 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio>. Acesso em: 12/01/2021.

LEPRE, T.; NASCIMENTO, A.; NUNES, G. **Franquia e microfranquia:** vantagens e desvantagens nestes modelos de negócio. 3. ed. SADSJ –South American Development Society Journal, 2017. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/78/73>>. 2017.

LOZADA, G. **Metodologia científica.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquia de sucesso**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

ROMITO, F.; ROMITO, F. G.; NANI, C. L. **Vantagens e desvantagens do sistema de franquias no varejo de vestuário**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

SEBRAE. **Franquia: vantagens e desvantagens**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

SEBRAE. **Franquia, franqueado e franqueador**. 2016. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em: 22 jan. 2021.

SILVA, A. A. P. *et al.* **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de rede de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

SOUZA, J. C. F. **Franquias: quais as vantagens e desvantagens de se investir nesse tipo de negócio?** 53 f. 2017. Monografia (Especialização em Finanças) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19606/1/CT_GESFIN_I_2016_08.pdf>. Acesso em 22 fev. 2021.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil**. *Revista Adm.*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, jan./fev./mar. 2008.

VAROTTO, L. F.; AURELIANO-SILVA, L. Evolution in franchising: trends and new perspectives. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 12, n. 3, p. 31-42, 2017.

VIDAL, D.; HABIRO, A. Franquia: um estudo bibliométrico. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 8, 2020. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2020. Disponível em: <<http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/446.pdf>>. Acesso em 21 fev. 2021.