



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# Os Desafios e Oportunidades do Modelo de Negócios de Franquias: Estudo de Caso com uma Rede de Farmácias do Sul de Minas Gerais

**Gabriela Mantovani Carvalho**  
gabrielamantovanicarvalho@hotmail.com  
UNIS/MG

**Reginaldo da Silva Souza**  
reginaldo-vga@hotmail.com  
UNIS/MG

**Pedro dos Santos Portugal Jr**  
pedrorotract@hotmail.com  
UNIS-MG

**Nilton dos Santos Portugal**  
nilton@unis.edu.br  
UNIS-MG

**Fabício Pelloso Piurcosky**  
fabricio@unis.edu.br  
UNIS-MG

**Resumo:** A evolução do franchising no Brasil é notória, uma das justificativas para este crescimento é o anseio dos empreendedores por uma forma rápida de expansão do seu empreendimento, sentindo-se atraídos a aderirem a esse modelo de negócio, com o intuito de obterem maiores lucros, retorno sobre o investimento realizado e satisfação enquanto empreendedor. O objetivo deste trabalho é identificar as possíveis vantagens e desafios do sistema de franquias, tanto para a franqueadora quanto ao franqueado, enfatizando o relacionamento de ambos os envolvidos. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma rede de franquias atuante no ramo farmacêutico, instalada no Sul de Minas Gerais, sendo possível observar as principais oportunidades e desafios inerentes à aquisição de uma franquia de farmácias.

**Palavras Chave:** Sistema de franquias - Franquia de farmácia - Desafios - Oportunidades -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de *franchising* apresentaram uma evolução considerável nas últimas décadas, porém, seu crescimento vigoroso remete a uma importante concepção, de que o *franchising* está longe de esgotar sua capacidade multiplicativa, existindo ainda muito espaço a ser ocupado. O sistema de *franchising* consiste em uma importante ferramenta quando se refere à expansão de negócios. Tal sistema envolve a distribuição de produtos e/ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, onde o franqueador concede e consequentemente transfere o direito para o franqueado de utilizar sua marca; tecnologia; consultoria operacional; e produtos ou serviços geralmente padronizados. É considerado um método seguro para as empresas que desejam ampliar suas operações e também uma grande oportunidade para quem quer ser dono do seu próprio negócio (SEBRAE, 2013).

O setor de franquias no Brasil encontra-se bastante desenvolvido, segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2014) o Brasil ocupa a terceira colocação no *ranking* do *World Franchise Council*, em número de marcas, atrás apenas da China e Coréia do Sul e ainda ocupa a sexta posição no *ranking* por unidades franqueadas, com um crescimento de 9,4% no ano de 2013, atrás dos EUA (1ª posição), China (2ª posição), Coréia do Sul (3ª posição), Japão (4ª posição) e Filipinas (5ª posição).

Neste contexto, o objetivo deste artigo é mostrar as possíveis vantagens e desvantagens desse sistema envolvendo uma análise do franqueador e do franqueado. O presente estudo busca investigar o mercado de franquias no segmento farmacêutico instalado no sul do estado de Minas Gerais, por meio de um estudo de caso, visando a melhor compreensão do seu funcionamento, das questões envolvidas na aquisição de uma franquia de farmácias, buscando resposta para o seguinte questionamento: Quais as oportunidades e os desafios inerentes à aquisição e manutenção de uma franquia de farmácias?

A pesquisa foi desenvolvida a partir de análises quantitativa e qualitativa, sendo aplicado um questionário para melhor entendimento dos motivos que levaram os franqueados da rede a investirem nesta franquia farmacêutica e também por meio de uma entrevista com os proprietários da franquia para entendimento das vantagens e desvantagens do modelo sob a ótica do franqueador. Sendo possível identificar os benefícios e os desafios enfrentados ainda pela franquia de farmácias da região do Sul de Minas Gerais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EVOLUÇÃO DO SISTEMA *FRANCHISING* NO BRASIL

De acordo com Azevedo e Silva (2012), o *franchising* teve sua origem em meados do século XIX nos Estados Unidos, quando houve a necessidade das empresas acompanharem o crescimento da população norte americana em relação à expansão dos meios de transportes. A seguir será apresentado um quadro de síntese da histórica do *franchising*:

**Tabela 1** – Evolução do sistema *franchising*.

<b>Data</b>	<b>Evolução</b>
1850	Inauguração da primeira cadeia de restaurantes, a Harvey House, instaladas em estações ferroviárias. Iniciaram-se os primeiros acordos de licenciamento de venda e prestação de serviços firmados por empresas como a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura) e a McComark Harvesting Machine Company (produtora de colheitadeiras).
1901	Foi criada a primeira franquia engarrafadora de refrigerantes, sendo a pioneira a Coca-Cola.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1909	Western Auto Franchise inovou oferecendo serviços aos franqueados.
1920 a 1930	O conceito passou a ser adotado por vários segmentos de atividades como, por exemplo, a Hertz Rent a Car locadoras de veículos e a primeira franquia de serviços aberta nos EUA em 1921. Em 1925 abertura da primeira franquia de <i>fast-food</i> A&W.
1930	Lançamento do motor a combustão, surgindo as franquias de revenda de combustíveis.
1950	Surgiram as redes McDonald's, Burguer King, KFC, Dunkin'Donuts e outros. Grande explosão de franquias nos EUA.
1960	Período conturbado, o crescimento acelerado e a popularização dos sistemas de franquias contribuíram para o aparecimento de oportunidades em busca de enriquecimento rápido. Movimento de franchising no Brasil (Yázigi, CCAA e outras).
1979	Internacionalização dos EUA para fora. Predominam no Brasil as franquias de marca e produto: concessionárias de veículos, revendedoras de combustíveis e engarrafadoras de refrigerantes. Inauguração da primeira loja do McDonald's no Brasil.
1980	Explosão de franquias no Brasil Surgimento da Associação Brasileira de Franchising (ABF).
1989	Estabelecidas as franquias para revenda de automóveis da General Motors e Ford.
1990	Efeito da globalização cada vez mais constante. Franquias de serviços se destacando no Brasil. Internet influenciando no relacionamento com o franqueado. Aprovação no Congresso da Lei de Franquias Brasileiras nº 8.955/94. Surgimento da primeira franquia de farmácias.
2000 em diante	Maior preparação e consistência de franqueados e franqueadores. Em 2004, o Fórum Setorial de Franquia pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Firmado acordo entre a ABF e Agência de Promoção de Exportações (APEX-MDIC). Internacionalização de franquias brasileiras como Arezzo, Via Uno, Localiza e Spoletto.

**Fonte:** Adaptado de Azevedo e Silva (2012).

De uma maneira concreta, nos últimos anos, o Brasil vem ganhando destaque no modelo de *franchising* existindo diversos fatores que contribuíram para a expansão desta forma de negócios. Por esta razão, para se entender o que ocorre nos dias de hoje faz-se necessário avaliar o seu desenvolvimento até a atualidade. Na visão de Azevedo e Silva (2012), as iniciativas de adoção do sistema de franquia empresarial datam da segunda metade do século XX, e a partir da década de 1960, o movimento de regularização do setor foi registrado nos EUA. Surgiram então as primeiras iniciativas de adoção do sistema de *franchising* no Brasil com o surgimento das redes Yázigi em 1963 e CCAA no ano de 1969, consideradas pioneiras deste sistema, porém, teve sua disseminação como modelo de negócios a partir da década de 1980. Em 1979, o McDonald's inaugurou sua primeira loja no Brasil, embora apenas em 1987 a rede tenha introduzido o franqueamento de sua marca no país. No início da década de 1980, empresas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's e Ellus também passaram a adotar o sistema de franquias. Esse modelo de negócio popularizou-se no país e foi adotado por fabricantes, varejistas e empresas de serviços.

A partir deste contexto, o sistema de *franchising* evoluiu de maneira considerável com a fundação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), uma entidade sem fins lucrativos criada em 1987, cujo principal objetivo é organizar e participar de diversas ações para desenvolvimento do sistema no Brasil. Sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios, em torno de um ideal comum: um *franchising* forte, próspero e ético (RIBEIRO et al., 2011).

Os principais fatores que contribuíram para a popularização desse sistema no mercado brasileiro nas décadas de 1980 e 1990 foram: i) a chegada ao país de marcas internacionais; ii) o crescimento do setor de *shopping centers*; iii) a mobilização de grupos de interesse (que incluía franqueadores, advogados e consultores) para a regulamentação e a organização do



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

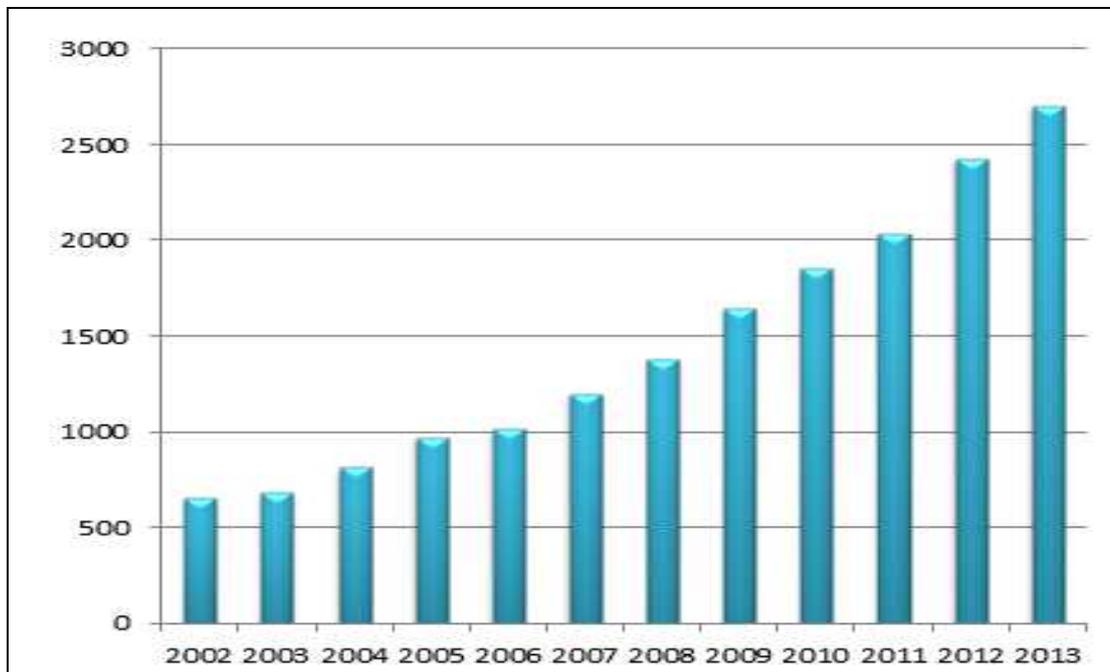
XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



setor; iv) e o capital disponível de profissionais que aderiram aos planos de demissão voluntária de empresas privatizadas.

Segundo dados da ABF (2014), no ano de 2013 o número de redes em operação no país atingiu a marca de 2.703, um aumento de 11,4% em relação ao ano de 2012. Somente no ano mencionado 277 novas franquias surgiram no mercado. O *franchising* brasileiro ocupa a terceira colocação no *ranking* do *World Franchise Council*, em número de marcas, atrás apenas da China e Coréia do Sul. Das marcas em operação no Brasil, 92,4% são genuinamente brasileiras, sendo que, deste total 4,8% (121 marcas) operam também no exterior. Também ingressaram no Brasil 38 marcas estrangeiras, entre elas, Coldwell Banker (imobiliária), Hypoxi (Beleza) e 7Camicie (vestuário). Sendo a internacionalização das franquias brasileiras objetos de vários estudos realizados e publicados por pesquisadores brasileiros nos últimos anos.

A figura 1 demonstra a evolução contínua de redes de franquias, mensurando a quantidade de redes desde o ano de 2002 até 2013.



**Figura 1:** Evolução do número de redes de franquias no Brasil.

**Fonte:** Adaptado de ABF (2014).

Diante desse cenário, o Brasil, sétima maior economia do mundo, é visto como um país de oportunidades, pois atingiu um alto grau de amadurecimento neste mercado de *franchising*, sendo um modelo não necessariamente sinônimo de sucesso, mas um multiplicador de sucessos (BARROSO, 2003).

## 2.2 MODELO DE FRANQUIA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Para compreender os fatores que envolvem uma franquia faz-se necessário o conhecimento de seus conceitos e definições para que haja um melhor entendimento de sua essência. A Lei 8.955 de 15/12/1994 define o *franchising* da seguinte maneira:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito exclusivo da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Ribeiro et al. utilizam de uma analogia para explicar o *franchising* sob uma perspectiva diferente. De acordo com os autores (2011, p. 23) esse sistema seria “[...] como uma orquestra, na qual o franqueador é o regente dessa orquestra, e os franqueados são os músicos que tocam os seus instrumentos, alinhados a uma composição de várias notas e seguindo um padrão musical adotado como verdadeiro e melhor para entregar ao público participante das apresentações (clientes)”.

Os autores definem ainda o *franchising* como:

(...) uma estratégia de expansão dos negócios que envolve a transferência de know-how e métodos de se fazer as coisas entre duas partes, a franqueadora (que é detentora da marca) e o franqueado (terceiro interdependente que investe no negócio), constrói uma relação de longo prazo visando resultados sustentáveis e duradouros, além de desenvolverem constantemente na busca de maior participação de mercado de forma rentável e dentro de modelos de negociações em que o planejamento e a gestão estratégica são fundamentais para a consecução dos resultados esperados. (RIBEIRO et. al.2011, p. 32).

O sistema de franquias baseia-se na reciprocidade e na transparência absoluta, por meio da comunicação constante, comprometimento e dedicação em tempo integral, sendo o franqueador responsável por estabelecer as diretrizes de comportamento e as regras do negócio a fim de preservar sua integridade (BARROSO, 2005).

Os conceitos básicos do *franchising*, que funcionam como pontos de apoio para melhor entendimento do modelo de negócio, estão relacionados na tabela 2.

**Tabela 2:** Conceitos básicos utilizados no sistema de franquias.

<i>Franchising</i> : método adotado por empresas para oferecer produtos e serviços ao consumidor por meio de uma rede de franquias.
Franquias: estabelecimento aberto por um franqueado, responsável por sua instalação, operação e gestão, de acordo com os padrões fornecidos no contrato de franquia.
Circular de oferta de franquia: documento que contém informações sobre a empresa franqueadora e é entregue aos interessados em se tornar franqueados. A entrega do documento é obrigatória, de acordo com a legislação federal, e assegura total transferência no relacionamento entre franqueador e franqueado.
Contrato de franquia: documento que formaliza o negócio, definindo direitos e deveres do franqueador e do franqueado.
Franqueador: empresa que oferece a terceiros (franqueados), mediante contrato, a oportunidade de utilizar a sua marca, seus conhecimentos e outras competências.
Franqueado: Pessoa física ou jurídica que adquire a franquia. Com as informações oferecidas pelo franqueador, pode implementar e administrar seu próprio negócio.
<i>Royalties</i> : recuperação mensal paga pelo franqueado ao franqueador pelo uso da marca. A fórmula de cálculo dos <i>royalties</i> é variável, sendo a mais comum o percentual sobre a fatura da unidade franqueada.

**Fonte:** ABF (2013).

### 2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODELO DE FRANQUIAS

Segundo o Sebrae (2013), o sistema de *franchising* pode proporcionar vantagens e desvantagens e estas podem variar de acordo com setor de atuação e de acordo com as empresas envolvidas. As principais vantagens e desvantagens para o franqueador podem ser relacionadas conforme especificado na tabela 3.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**Tabela 3:** Principais vantagens e desvantagens para franqueador.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Foco na produção e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços;	Se o projeto de franquia não for corretamente concebido poderá não ser sustentável a médios e longos prazos;
Os franqueados são parceiros motivados, atingindo até mesmo desempenho superior que unidades próprias;	Administração com participação de parceiros franqueados que independe da vontade do franqueador;
Crescimento da rede;	Caso não tenha uma boa estrutura de suporte e de seleção de franqueados, irá correr riscos;
Viabiliza mais ações de marketing que fortalece a marca;	Unidades franqueadas deficitárias; vazamento de informações; perda de sigilo de operações; criação de concorrentes;
Próprio franqueado ao investir em uma nova franquia financia grande parte da expansão.	Descaracterização operacional e perda de padrões de operação, além do uso indevido da marca.

**Fonte:** Adaptado de Sebrae (2013).

Seguindo a linha de raciocínio do Sebrae (2013), da mesma maneira que existem vantagens e desvantagens para o franqueador, existem também vantagens e desvantagens para o franqueado, pois este investe e adquire o direito de utilizar o conceito de negócio disponibilizado pelo franqueador. A tabela 4 relaciona essas principais vantagens e desvantagens para o franqueado.

**Tabela 4:** Principais vantagens e desvantagens para franqueado.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Direito de uso de uma marca conceituada e consolidada no mercado;	Pouca flexibilidade, pois as regras e diretrizes já são estabelecidas pela franqueadora;
Conta com serviços e recursos diferenciados prestados pela franqueadora;	Riscos de uma má utilização da marca por parte do franqueado o que pode afetar de várias maneiras a organização das redes de franquias;
Conta com a experiência do franqueador o que minimiza possíveis riscos;	
Inicia operação com acompanhamento; também recebe orientações permanentes sobre a operação da unidade, treinamentos e manuais que irá facilitar, focando nos resultados positivos.	

**Fonte:** Adaptado de Sebrae (2013).

Percebe-se, dessa forma, que o sistema de *franchising* é um processo sistêmico entre franqueador e franqueado e que, se bem gerenciado, pode produzir importantes ganhos a ambos.

Para compreender melhor essa relação e processo, o trabalho buscou informações diretamente em uma rede franqueada de farmácias do Sul de Minas, conforme será tratado nos próximos capítulos.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho baseou-se em uma pesquisa exploratória quanto aos fins e em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso quanto aos meios utilizados. Para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo junto aos franqueados e uma pesquisa de caráter qualitativo com um dos proprietários da franqueadora.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Seguindo a visão de Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A pesquisa foi realizada em uma rede de farmácia do estado de Minas Gerais que possui franquias em diversas regiões do Estado. O universo da pesquisa foi de 200 unidades franqueadas, sendo que destas 138 franqueados responderam ao questionário, representando assim um grau de confiança de 95%, com margem de erro de 5%.

A pesquisa quantitativa baseou-se na aplicação de um questionário com questões fechadas, utilizando a escala Likert com cinco dimensões: concordo parcialmente, concordo totalmente, indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente. Segundo Menezes e Silva (2005), pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Foi realizado um pré-teste com um dos franqueados com o objetivo de ajustar e aferir o esclarecimento de todas as questões, em seguida o questionário foi aplicado nos demais franqueados. Por fim, foi desenvolvida uma análise baseada nos dados numéricos no intuito de entender os desafios e as oportunidades que esta rede possui segundo a visão dos franqueados.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma entrevista em profundidade com um dos proprietários da franqueadora para melhor entendimento deste modelo, analisando as oportunidades e os desafios inerentes à aquisição de uma franquia de farmácia segundo sua visão de mercado. Segundo Menezes e Silva (2005) a pesquisa qualitativa considera uma relação dinâmica com o mundo real e o sujeito que não é traduzido por números e sim por meio de métodos e técnicas estatísticas. É mais no formato descritivo, onde os pesquisadores tendem a analisar os dados de forma indutiva. Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir para melhor estruturação e discussão dos dados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

O estudo de caso foi desenvolvido em três fases, que são apresentadas a seguir. A primeira fase foi destinada à caracterização da franquia estudada, a segunda fase focou na análise dos dados da pesquisa com os franqueados e a última fase foi dedicada à análise dos dados coletados com o franqueador.

O surgimento desta marca no segmento farmacêutico ocorreu na década de 1960, na cidade de Varginha no Sul de Minas Gerais. Anos mais tarde, em meados de 1985 a farmácia passou a ser administrada por um dos sócios atuais, que passou do cargo de farmacêutico para proprietário da drogaria. Segundo o empresário entrevistado, era uma farmácia pequena e nem mesmo ele se deu conta de que seu negócio poderia prosperar e tomar a proporção que veio a



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ter, pois naquela mesma época eram cerca de cinco concorrentes bem estabelecidos no mercado e sua farmácia era a última colocada em um ranking realizado na cidade. Cerca de sete anos depois, passando por dificuldades significativas ele conseguiu montar sua segunda unidade em Varginha, por razão do seu crescimento no mercado e notoriedade da população da cidade.

Diante das necessidades que se encontrava, observou que era essencial atender a todos os seus clientes, até mesmo os clientes que moravam em cidades próximas a Varginha e que vinham comprar em alguma de suas unidades. Frente a isso e preocupado em honrar suas vendas, implantou o sistema conhecido como *Delivery* (serviços de entrega a domicílio) para então conseguir atender tanto as pessoas de sua própria cidade, como das cidades ao redor, como Três Pontas, Três Corações, Cambuquira, Campanha, entre outras.

Mesmo conquistando seu espaço, implantando sistemas de entrega e de gestão, observou-se uma nova dificuldade, os pedidos começaram a aumentar e tomaram proporções maiores do que era esperado, passando a incomodar os concorrentes que atuavam em outras cidades, surgindo assim outra demanda. A necessidade de expansão dos negócios, prospectando a possibilidade de adesão ao modelo de franquias. A ideia foi amadurecida, implementada e já existe há sete anos. Atualmente, em Varginha existem sete unidades desta marca, com cerca de 100 funcionários, já as franquias atingiram o patamar de 200 unidades, sendo que algumas já estão em funcionamento e outras em processo de abertura.

Na segunda fase da pesquisa buscou-se analisar os resultados da pesquisa quantitativa, realizada por meio de um questionário via e-mail destinado a 138 franqueados da rede, obtiveram-se respostas de todos os envolvidos, sendo o grau de confiança de 95%, com margem de erro de 5%. O questionário foi elaborado com 12 perguntas no intuito de compreender a imagem da franqueadora perante os franqueados e verificar o grau de concordância dos mesmos. Os resultados dos percentuais de cada resposta podem ser vistos no Anexo I.

De forma geral, a pesquisa demonstrou concordância relevante dos franqueados quanto ao mecanismo de gestão de negócio, porém, os dados demonstram que alguns aspectos necessitam de análises e adequações por parte da franqueadora. Com base na análise dos dados da pesquisa foram possíveis algumas constatações. Em primeiro lugar pode-se verificar que a maioria dos franqueados entende que este modelo de negócios favorece a sua gestão e protege seus adeptos em meio à competição acirrada. Contudo, segundo dados da pesquisa, ainda existem fatores a serem melhorados e este fator pôde ser observado pela expressividade do grau de concordância das respostas a determinadas afirmações que serão exploradas a seguir.

Várias oportunidades oferecidas pelo modelo de franquias foram identificadas através dos dados da pesquisa. De acordo com os dados da pesquisa, mais de noventa por cento dos franqueados concordam que a marca da franquia contribui para o aumento das vendas e fidelização dos clientes. Nesse mesmo sentido, mais de noventa e seis por cento dos entrevistados afirmaram que ser um franqueado possibilitou o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios ao agregar à venda dos produtos farmacêuticos um *mix* de prestação de serviços.

As ferramentas de vendas oferecidas pela franqueadora, como: cartão fidelidade, descontos e preços diferenciados, convênios com empresas, prestação de serviços em saúde colaboram para a satisfação e fidelização dos clientes; e o suporte técnico oferecido pela franqueadora, onde os franqueados somam em conhecimento e experiência dia a dia possibilitando a interação e o relacionamento, foi apontado por mais de noventa e seis por



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TEM 2015 —  
© Inovação de Recursos e Desenvolvimento



cento dos entrevistados como um fator positivo para o modelo de negócios desenvolvido pela rede de farmácias.

Os treinamentos presenciais oferecidos pela franqueadora com o objetivo de repassar conhecimentos e planos estratégicos, como estudos avançados sobre o mercado e novas ferramentas de trabalho, contribuem para a preparação do franqueado e da sua equipe para os desafios do mercado de acordo com mais de noventa e nove por cento dos entrevistados.

Mais de noventa e oito por cento dos entrevistados apontam que a franqueadora busca constantemente melhorar o seu método de trabalho através de inovações, tendo a participação e interação constante do franqueado com a franqueadora, proporcionando crescimento e resultados positivos e quase noventa e três por cento dos entrevistados afirmaram que a franqueadora busca constantemente identificar a situação atual das lojas franqueadas, através de relatórios que mostram o CMV, estoque, vendas, despesas, entre outros. Com base nesses relatórios a franqueadora cobra resultados, define metas e desenvolve estratégias. Todos esses itens são aspectos relevantes no processo decisório de adesão ao modelo de franquia.

Ao serem questionados se a franqueadora oferece aos seus franqueados suporte em diversas áreas, como: Comercial; Marketing; TI; Consultoria; Treinamentos; Jurídico e Administrativo; com o objetivo de preparar o franqueado para os problemas diários, o posicionamento dos franqueados ficou bastante dividido. Apesar de exatos setenta por cento concordarem que a franqueadora oferece esses itens, mais de vinte e dois por cento dos entrevistados apontaram discordar desse item e seis e meio por cento se mostraram indiferentes ao item. Dessa forma, é possível pensar que existe uma lacuna que deve ser analisada e identificada pela franqueadora. Os resultados negativos podem indicar que alguns franqueados não estão recebendo o suporte necessário ou na intensidade que entendem ser necessário.

Outro item que divide opiniões é em relação ao preço praticado por cada unidade franqueada. Segundo os dados apurados quarenta e três por cento dos franqueados entendem que o preço praticado é capaz de competir com as grandes redes farmacêuticas, pois o volume de vendas da franquia proporciona elevado poder de compra junto às indústrias e intermediários que fornecem os produtos vendidos pelas unidades franqueadas. Porém, quase trinta e dois por cento dos entrevistados discordam desse posicionamento e mais de vinte e quatro por cento demonstraram indiferença em relação a este item. Novamente, as divergências das respostas podem apontar para algumas necessidades específicas de certas unidades, possivelmente, aquelas que estão inseridas em um ambiente onde a competitividade é mais acirrada e o preço é um fator importante na escolha do consumidor.

A falta de flexibilidade para ações individuais e regionais, assim como, a imposição de atividades, relatórios e regras padronizadas podem ser apontados como desafios para os franqueados, conforme apresentado pela maior parte dos entrevistados. Nesse sentido, outros aspectos devem ser analisados, pois, o próprio modelo de franquia requer uma padronização e uniformidade para que a marca franqueada não perca a essência da sua existência. Porém, a dificuldade para o desenvolvimento de ações individuais e falta de ações regionais podem ser analisadas pela franqueadora como um aspecto relevante para o seu planejamento estratégico.

A carência de produtos personalizados e de fabricação própria é um fator limitante do modelo adotado pela franqueadora, reduzindo a competitividade das franqueadas foi apontado por mais de noventa por cento dos entrevistados como uma realidade.

Por outro lado, de acordo com o franqueador entrevistado existem vários requisitos importantes que um franqueado deve possuir para adquirir sua marca, já que o modelo de franquia está associado a todo um suporte oferecido pela franqueadora, além da marca já



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



consolidada. Até porque, em sua visão, o mercado possui uma carência de suporte, havendo necessidade considerável de se prestar apoio para a gestão dos parceiros da rede franqueada.

No decorrer da entrevista o franqueador mencionou que existem questões relacionadas à falta de comprometimento ou desconsideração dos padrões estabelecidos pela franqueadora por parte de alguns franqueados, sendo este considerado como um dos principais desafios enfrentados no desenvolvimento do negócio, o que conseqüentemente requer ajustes consideráveis. Mas nada que uma parceria respeitosa e com muito diálogo não resolva, pois conforme sua fala “a parceria tem que existir e ser boa, pois se não for não tem como eu ser franqueador e ele meu franqueado”.

Por conseguinte, pode-se observar que uma consistência forte no modelo de franqueamento adotado, porém ainda existem algumas lacunas entre os dados obtidos dos franqueados e a visão do franqueador, decorrente de algumas necessidades específicas dos franqueados. Além disso, o estreitamento da relação entre franqueador e franqueado faz-se necessário, ressaltando que existem diretrizes e padrões próprios da marca em questão que devem ser seguidos, respeitados e que são relevantes para o sucesso do franqueado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *franchising* se transformou em uma nova forma para se empreender em micro, pequenos e médios negócios e que vem evoluindo notavelmente no Brasil. Trata-se de uma integração que visa maximizar os resultados e buscar maior competitividade no mercado, sem a realização de disputas internas. Porém, é um sistema que, como todos os outros, apresenta suas vantagens e desvantagens e necessita de uma avaliação concreta.

A pesquisa realizada demonstrou a necessidade de se desenvolver melhorias nos processos de gestão entre franqueador e franqueados. A análise proporcionou a identificação de oportunidades e desafios inerentes a aquisição e manutenção de uma franquia de farmácia, destacando-se como oportunidades: o fato de entregar ao franqueado todo um modelo estabelecido e que tem obtido resultados positivos para que ele possa encarar o mercado com todo suporte oferecido pelo franqueador; o suporte de gestão; a marca da franquia; mix de produtos e serviços; ferramentas de vendas; treinamentos.

Quanto aos desafios pode-se citar todo investimento exigido pelo franqueador para que o negócio obtenha sucesso, como também um local adequado e que esteja no padrão da marca. Outro desafio é a importância de manter um relacionamento sólido entre franqueador e franqueado, devido o franqueado muitas vezes discordar com as ideias propostas pelo franqueador, além da questão do suporte oferecido pela franqueadora que pode ser apontado ainda como um desafio para melhor atendimento ao franqueado. Os preços praticados, a falta de flexibilidade para ações individuais e a falta de produtos personalizados foram outros itens apontados como desafios na visão dos franqueados.

Por fim, o estudo de caso realizado possibilitou observar que para o sucesso do negócio no modelo de franquias é importante a interação entre franqueado e franqueador. A evolução e o crescimento do negócio depende do nível de comprometimento em suas respectivas responsabilidades.

A pesquisa desenvolvida analisa a realidade de uma franquia do setor farmacêutico, dessa forma, não se pode generalizar os resultados obtidos para outras franquias, em especial de outros segmentos de mercado, sendo esta uma das principais limitações do estudo. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos para verificar se os resultados obtidos podem ser aplicáveis em outros segmentos de mercado que utilizam o modelo de franqueamento para gestão do negócio.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Franquias Guia Oficial 2013: Um mundo de oportunidades.** Editora Lamônica comunicação multicanal. São Paulo, 2014.

AZEVEDO, Paulo Furquim; SILVA, Vivian Lara dos Santos. **Teoria e prática do franchising.** Estratégia e organização de redes de franquias. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2012.

BARROSO, Luiz Felizardo. Colaboradores: Carlos Vieira de Mello; Flávio Franceschetti e Luiz Antonio Guerra da Silva. **Conveniência & Franchising, o canal do varejo contemporâneo franquias de postos de serviços.** Editora Lumen Juris. Rio de Janeiro, 2005.

BARROSO, Luiz Felizardo Barroso. **Franchising, modificações a lei vigente, estratégia e gestão.** Editora Forense. 1ed. Rio de Janeiro, 2003.

BRASIL. Planalto. **Lei Nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Editora Atlas S.A. 4 ed. São Paulo, 2002.  
Disponível em:  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/GIL\_\_Antonio\_Carlos.\_COMO\_ELABORAR\_PROJETOS\_DE\_PESQUI  
SA\_-\_Copia-libre.pdf>. Acesso em 29 de set. 2014.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, 4º ed. Florianópolis, 2005. Disponível em:  
<[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em 29 de set. 2014.

PORTAL DO FRANCHISING. **Associação Brasileira de Franchising.** Setor de franquias no ano de 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em: 16 de Abril. 2014.

RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Maurício; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão estratégica do Franchising como construir redes de franquias de sucesso** Editora DVS editora. São Paulo, 2011.

SEBRAE. **Vantagens e Desvantagens do franchising.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/quero-abrir-um-negocio/tipos-de-negocios/franquia-vantagens-e-desvantagens/BIA\\_494](http://www.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/quero-abrir-um-negocio/tipos-de-negocios/franquia-vantagens-e-desvantagens/BIA_494)>. Acesso em: 16 abr. 2014.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
© Inovação de Recursos e Desenvolvimento



## APÊNDICE

### ANEXO I - RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS NO SURVEY

Distribuição de frequência relativa das respostas dadas pelas unidades para as questões que avaliam as motivações dos franqueados para aderirem ao modelo de franquia.

QUESTÕES	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1. A marca da franquia contribui para o aumento das vendas e fidelização dos clients	0,0%	1,4%	2,2%	24,6%	71,8%
2. Tornar-se um franqueado possibilitou o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios ao agregar à venda dos produtos farmacêuticos um mix de prestação de serviços.	0,0%	1,4%	2,2%	21,0%	75,4%
3. As ferramentas de vendas oferecidas pela franqueadora, como: cartão fidelidade, descontos e preços diferenciados, convênios com empresas, prestação de serviços em saúde colaboram para a satisfação e fidelização dos clientes.	1,4%	1,4%	0,7%	18,1%	78,4%
4. O suporte técnico oferecido pela franqueadora, onde os franqueados somam em conhecimento e experiência dia a dia possibilitando a interação e o relacionamento, é essencial para o sucesso do negócio.	0,0%	0,7%	0,0%	22,5%	76,8%
5. A franqueadora já visando os futuros acontecimentos deste mercado, oferece aos seus franqueados treinamentos presenciais, com o objetivo de repassar conhecimentos e planos estratégicos, como estudos avançado sobre o mercado e novas ferramentas de trabalho. Com isso o franqueado juntamente com sua equipe se torna mais preparado para uma boa gestão.	0,7%	0,0%	0,0%	10,1%	89,2%
6. A franqueadora oferece aos seus franqueados suporte em diversas áreas, como: Comercial, Marketing, TI, Consultoria, Treinamentos, Jurídico e Administrativo. Isso facilita o trabalho prático na loja, pois um empresário individual busca suporte externo que nem sempre possui um know-how específico, considerando que estes suportes prestados atendem as necessidades da minha gestão.	10,9%	11,6%	6,5%	49,3%	21,7%
7. Ao aderir ao modelo da franquia farmacêutica à franqueadora impõe atividades, relatórios e regras de padronizadas e inflexíveis.	12,3%	13,0%	9,4%	38,4%	26,9%
8. A falta de flexibilidade para ações individuais e regionais atrapalha o desempenho da loja franqueada.	1,4%	5,8%	2,9%	25,4%	64,5%
9. A franqueadora busca constantemente identificar a situação atual das lojas franqueadas, através de relatórios que mostram o CMV, estoque, vendas, despesas, entre outros. Com base nesses relatórios a franqueadora cobra resultados, define metas e desenvolve estratégias.	2,2%	4,3%	0,7%	37,7%	55,1%
10. O preço praticado por cada unidade franqueada é capaz de competir com as grandes redes farmacêuticas, pois o volume de vendas da franquia proporciona elevado poder de compra junto às indústrias e intermediários que fornecem os produtos vendidos pelas unidades franqueadas.	18,1%	13,8%	24,6%	23,2%	20,3%
11. A falta de produtos personalizados e de fabricação própria é um fator limitante do modelo adotado pela franqueadora, reduzindo a competitividade das franqueadas.	0,7%	1,4%	0,7%	13,8%	83,4%
12. A franqueadora busca constantemente melhorar o seu método de trabalho através de inovações, tendo a participação e interação constante do franqueado com a franqueadora, proporcionando crescimento e resultados positivos.	0,7%	0,7%	0,0%	19,6%	79,0%