

# FRANQUIA VAREJISTA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO NO SEGMENTO DE FARMÁCIAS E DROGARIAS

## RETAIL FRANCHISE AS COMPETITIVE ADVANTAGE: MULTIPLE CASE STUDIES IN THE PHARMACY AND DRUGSTORE SEGMENT

**Bianca Bonassi Ribeiro**

Professora do CCCS - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Presbiteriana Mackenzie - SP.

Recebido em: 29/09/2009

Aprovado em: 27/10/2009

**Vanderli Correa Prieto**

Professora do CCCS - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Presbiteriana Mackenzie - SP.

### RESUMO

Esta pesquisa se insere no campo de estudos sobre varejo. A formação de franquias tem sido um dos tipos de aliança procurados pelo varejo farmacêutico. O objetivo do trabalho foi identificar, dentre as possíveis vantagens competitivas, quais estão motivando a formação de franquias no segmento de farmácias e drogarias. A pesquisa de campo envolveu a realização de entrevistas em profundidade com franqueadores e franqueados de duas redes de franquias do varejo farmacêutico, e sua análise baseou-se na técnica de análise de conteúdo. O artigo apresenta um panorama da competição no setor de varejo farmacêutico brasileiro, um levantamento teórico e múltiplos estudos de caso de empresas que passaram pela transformação de modelo de negócio, transformando-se em um modelo de alianças sob a forma de franquia. Dentre os achados, observou-se que a estratégia de franquias representou uma oportunidade para o franqueador aumentar rapidamente a sua participação no mercado varejista brasileiro, assim como para compartilhar custos e riscos, além de diferenciar-se perante os concorrentes. Por outro lado, identifica-se o risco de perda de competências, uma vez que as franquias têm um tempo de contrato limitado e, durante este período, o *know-how* sobre o negócio é compartilhado com o franqueado. Do ponto de vista do franqueador, evidencia-se que a busca pela franquia tem sido motivada, principalmente, pela possibilidade de aprendizado gerencial sobre um novo negócio.

**Palavras-chave:** varejo, franquia, alianças estratégicas, vantagem competitiva, varejo farmacêutico, farmácias e drogarias.

#### Endereços dos autores:

**Bianca Bonassi Ribeiro**

E-mail: bianca@mackenzie.br.

**Vanderli Correa Prieto**

E-mail: vprieto@mackenzie.br.

## ABSTRACT

This research is part of field studies on retail. Franchise has been one of the types of alliance sought by Pharmaceutical Retail. The objective was to identify, among the possible competitive advantages, which are causing the formation of relief among pharmacies and drugstores. The field research involved conducting in-depth interviews with franchisors and franchisees of two networks of pharmaceutical retail franchises and its analysis was based on the technique of content analysis. The article presents an overview of competition in the Pharmaceutical Retail sector in Bragança Paulista and Atibaia, a theoretical approach and multiple case studies of companies that have gone through the transformation of business model, becoming a model of alliances. Among the findings, it was observed that the strategy of franchises was an opportunity for the franchisor to rapidly increase his participation in the Brazilian retail market, as well as to share costs and risks, and to differentiate in front of the competitors. Furthermore, it identifies the risk of loss of skills, since the franchises have a time limited contract during this period and know-how about business is shared with the franchisee. From the viewpoint of the franchisor it is evident that the search for relief has been driven mainly by the possibility of managerial learning on a new business.

**Keywords:** retail, franchise, alliance strategy, competitive advantage, pharmaceutical retail, pharmacies and drugstores.

## 1. INTRODUÇÃO

O varejo compreende atividades relacionadas a transações de vendas direcionadas ao consumidor final (BERMAN & EVANS, 1998; LEVY & WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; KOTLER & ARMSTRONG, 2003). A organização de um varejo pode ocorrer sob o sistema de franquias, onde há associações contratuais entre franqueador e franqueado (KOTLER & ARMSTRONG, 2003; WRIGHT & FRAZER, 2007). Este último compra o direito de possuir e operar uma ou mais unidades varejistas desenvolvidas pelo franqueador. Uma franquia inclui o relacionamento entre cinco elementos: o nome da marca, o sistema operacional, a garantia de uso da marca e do sistema, o pagamento para o franqueador e a propriedade do negócio (WRIGHT & FRAZER, 2007).

A literatura pesquisada revelou que franquia é uma aliança estratégica que auxilia o alcance da vantagem competitiva. Vários autores defendem alianças estratégicas como alternativas de sustentação da vantagem competitiva (PORTER, 1999; COLLIS & MONTGOMERY, 1997; THOMPSON JUNIOR & STRICKLAND III, 2001; WALKER, 2004). As alianças podem ser úteis em suplementar a base de recursos, o que facilita o acesso a recursos e competências dos quais uma organização tenha carência (COLLIS & MONTGOMERY, 1997). Assim, o surgimento de alianças é uma forma de complementar as estratégias das empresas e

umentar sua competitividade local e internacional (THOMPSON JUNIOR & STRICKLAND III, 2001).

Um estudo realizado pela Gerência Setorial de Comércio e Serviços do BNDES<sup>1</sup>, em 2001, mencionou que o Brasil é o oitavo país no mercado de medicamentos global, e 80% dos negócios no setor correspondem à venda de medicamentos. O referido estudo identificou o Brasil como sendo o país com maior número de farmácias em todo o mundo. A última estatística realizada pelo Conselho Federal de Farmácia, em dezembro de 2008, verificou que havia 72.480 farmácias e drogarias inscritas nos Conselhos Regionais de Farmácia em todo o Brasil. Desse montante, 20.227 estão instaladas em capitais e 52.253, em cidades do interior. Esse número engloba farmácias tradicionais alopatas, homeopáticas, independentes, cooperativas, redes e franquias.

Há uma enorme competitividade no setor. Este fato obriga as farmácias e drogarias a desenvolverem modelos de negócios que viabilizem uma vantagem competitiva. Identifica-se que uma das práticas comuns no setor é o associativismo, que surge como alternativa para enfrentar a concorrência e como forma para garantir custos menores. Uma

<sup>1</sup> Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

pesquisa realizada por Ribeiro (2006) identificou sete tipos de alianças estratégicas sendo praticadas pelo varejo farmacêutico brasileiro, dentre elas a aliança por meio de franquia, objeto deste trabalho.

O presente estudo considera a realidade da competição no mercado brasileiro e busca identificar, por meio de um estudo de caso, quais vantagens competitivas, previamente identificadas na literatura, podem ser obtidas por meio de uma franquia varejista.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Varejo

O varejista é definido pelas diversas atividades que caracterizam a venda de bens e serviços, de forma a atender às necessidades do consumidor final (BERMAN & EVANS, 1998; LEVY & WEITZ, 2000; PARENTE, 2000). Kotler & Armstrong (2003) completaram o conceito de varejo, expondo que a comercialização dos produtos deve ser para uso pessoal, e não empresarial.

O varejo é o estágio final do processo de distribuição (BERMAN & EVANS, 1998). Este fato já havia sido constatado por Rachman (1973), o qual discorreu que, por ser o elo final da cadeia, é influenciado por fatores controláveis, como bens e serviços, distribuição física e comunicação, e por fatores incontroláveis, como consumidor, concorrência, condições econômicas e legislação, dentre outros.

Conforme ressaltaram Levy & Weitz (2000), o varejo tem a necessidade de agregar valor aos produtos comercializados. Estes autores enumeraram as quatro funções básicas para que isso ocorra:

- ❑ oferta de grande variedade de bens e serviços – proporcionar aos consumidores produtos de diversos fabricantes, ainda que sejam similares;
- ❑ extração de pequenas quantidades de grandes lotes – varejistas compram mercadorias em grandes quantidades e as fracionam para que o cliente possa adquirir somente o quanto lhe é necessário;
- ❑ manutenção de estoques – os varejistas mantêm estoques de forma a atender ao consu-

midor final, evitando que este, por sua vez, armazene produtos em grandes quantidades em casa;

- ❑ fornecimento de serviços – são ações prestadas pelo varejo, de maneira a facilitar a compra e o uso dos produtos.

Na visão de Robinson, Robinson & Matthews (1957), uma das dificuldades na operação de um varejo verifica-se nos serviços que ele oferece. Estes autores afirmaram que a extensão dos serviços oferecidos é influenciada pelo tipo e tamanho do varejo, e pela localização e concorrência do setor. Ainda no mesmo raciocínio dos autores em destaque, os principais serviços de conveniência disponibilizados por um varejo são os seguintes: entrega em domicílio, facilidades de crédito, estacionamentos, descontos especiais para determinados clientes, informações gratuitas, sanitários e balanças, dentre outros.

A importância do serviço prestado ao consumidor pelo varejista merece considerável atenção, pois está intimamente relacionada às expectativas e à percepção do cliente (WALTERS & HANRAHAN, 2000). Os referidos autores ainda ressaltaram que a base da satisfação ou insatisfação do consumidor está atrelada à percepção do valor quanto ao serviço entregue ao cliente. O serviço é definido como uma ação que cria benefícios a clientes por meio de uma mudança desejada, e o benefício é a vantagem que se obtém a partir do desempenho dessa ação (LOVELOCK & WRIGHT, 2003). Estes autores ainda classificaram os serviços considerando o grau de tangibilidade ou intangibilidade, o processo de serviço, o lugar e o tempo de entrega do serviço, a natureza da relação com os clientes e o equilíbrio entre oferta e demanda.

Um outro aspecto condizente ao varejo refere-se à localização do estabelecimento. A localização da loja pode atrair um grande número de compradores e deve ser conveniente ao tipo de cliente que se pretende atingir (ROBINSON, ROBINSON & MATTHEWS, 1957). Para estes autores, há três fatores que influenciam a escolha das áreas de compras: (a) poder de compra dos clientes; (b) aspectos inerentes aos custos e operações da instalação física em determinada região; e (c) competição. Os autores mencionados ainda demonstraram que, por

intermédio do estudo da localização de um varejo, é possível estimar o volume de vendas potencial da região, as atitudes e os hábitos de compras dos consumidores, e avaliar os fatores físicos que podem afetar o negócio.

Para Lovelock & Wright (2003), as cercanias físicas ajudam a moldar sensações e reações adequadas nos clientes. Na visão de Kotler & Armstrong (2003), a localização é fundamental e influencia a capacidade de atrair clientes.

Alguns fatores afetam a atratividade da localização das áreas de comércio. Berman & Evans (1998) afirmaram que a área de negócios é influenciada pelas características demográficas e socioeconômicas dos consumidores em derredor. Dados demográficos, clima de negócios e concorrência são fundamentais no processo decisório de escolha (LEVY & WEITZ, 2000). Em função da larga escala de lugares para instalar um varejo, ao escolher-se a localização, é necessário que se avaliem questões quanto à geografia do local, ao *marketing* e aos hábitos de consumo inerentes ao tipo de varejo (DAVIES & WARD, 2002).

Para Levy & Weitz (2000), as drogarias são empresas pertencentes ao varejo da indústria farmacêutica e se enquadram na classificação de lojas de produtos diferenciados. Na visão destes autores, as drogarias são lojas que concentram produtos ligados à saúde e a cuidados pessoais; e, em função da concorrência, estes estabelecimentos estão fornecendo novos serviços, ampliando o *mix* de produtos e o tamanho de suas lojas.

### 2.1.1. Franquia

As franquias constituem um sistema de expansão baseado no pagamento de *royalty* ao franqueador por parte do franqueado (COLLIS & MONTGOMERY, 1997; COSTA, 2003; JACOBSEN, 2004; BUZÁDY, 2005).

Alianças estratégicas, sob a forma de franquias, são definidas como um sistema de expansão baseado na utilização de um modelo desenvolvido pelo franqueador (COLLIS & MONTGOMERY, 1997; COSTA, 2003; JACOBSEN, 2004; BUZÁDY, 2005). Wright & Frazer (2007) complementaram o conceito de franquia, expondo que o franqueador tem por responsabilidade fornecer ao franqueado *know-how*, suporte para a condução do negócio e exclusividade de

território para o franqueado, no que se refere à abertura de novas unidades como retorno aos *royalties* pagos pelo mesmo.

A estratégia de franquia tem sido utilizada por organizações de diversos setores como alternativa para a expansão do negócio em âmbito nacional e internacional (RAJAGOPAL, 2007). As organizações de franquia, na visão de Kotler & Keller (2006), fazem parte do sistema de distribuição de produtos (serviços e bens) que mais tem crescido nos últimos anos. A franquia é um sistema contratual com direitos e deveres definidos por contratos legais (PALMER, 2006).

Para Silva & Azevedo (2006), uma franquia é formada por um agente detentor da marca e do conhecimento (franqueador), que concede por meios legais contratuais o direito ao uso e à administração da marca e do modelo organizacional desenvolvido para os agentes multiplicadores do negócio (franqueados). Em um sistema de franquia, o franqueador fornece ao franqueado certos serviços e o direito de comercializar seus produtos (PALMER, 2006). O contrato de franquia é firmado por um período de tempo determinado, bem como é delimitada a região de atuação do franqueado (SILVA & AZEVEDO, 2006; PALMER, 2006). Utilizando-se os mesmos autores como base, tem-se que o franqueador recebe do franqueado uma taxa de franquia inicial, além de um montante baseado nas vendas mensais da unidade franqueada; também é comum o pagamento de outras taxas, tais quais *royalties* e taxa de propaganda, dentre outras que o franqueador julgar adequadas e necessárias para o bom funcionamento da franquia.

As organizações que atuam sob a forma de franquias, segundo Rajagopal (2007), possuem uma estrutura em cadeia baseada na racionalização do "tocar, sentir e pegar" por parte do consumidor final. Essa racionalização é obtida a partir das opções limitadas que a franquia oferece ao consumidor e este, por sua vez, não tem a necessidade de despender muito tempo no processo decisório, pois já sabe o que vai encontrar naquele estabelecimento (RAJAGOPAL, 2007). Esse sistema em cadeia é obtido a partir de normas e procedimentos padronizados estabelecidos pelo franqueador, e ajuda a minimizar os problemas oriundos da falta de controle integral junto aos franqueadores, agravada pela distância territorial que muitas vezes divide franqueador e franqueado (PALMER, 2006).

Em pesquisa realizada por Silva & Azevedo (2006), encontraram-se quatro formatos contratuais de franquias, conforme exposto no Quadro 1.

Este quadro demonstra que as franquias se adaptaram e se enquadraram às diversas realidades, dependendo do mercado em que estão inseridas.

Rajagopal (2007) afirmou que um contrato de franquia sustenta mecanismos que permitem a seleção e o controle de parceiros para um negócio. Ainda para este autor, o sistema de franquia auxilia a identificação e o melhor desempenho do varejo, pois proporciona unificação visual/ operacional entre as unidades varejistas.

As franquias são vantajosas à medida que um farmacêutico sem experiência administrativa tem condições de iniciar suas atividades empresariais, com um suporte e respaldo de modelo e marca bem conceituados. No entanto, com o passar dos anos, este proprietário ou gestor adquire experiências administrativas e percebe que esta aliança não permite que suas decisões e poderes sejam exercidos na íntegra. Tal situação gera desconforto e até um certo desânimo por parte destes franqueados. Esta condição dos franqueados demonstra uma das desvantagens das alianças enumeradas por Inkpen (2001), o qual ressaltou que mesmo as alianças bem-sucedidas terão um fim em razão da inflexibilidade de gestão, problemas com a troca de informações, conflitos entre as partes e expectativas diferentes de cada participante. Quanto à diminuição do controle e da inflexibilidade estratégica das alianças, estas são desvantagens que as franquias apresentam e também foram pontuadas por Costa (2003), Pitts & Lei (2003) e Walker (2004).

## 2.2. Vantagem competitiva

Vantagem competitiva é um conceito central nos estudos sobre estratégia e competição. Porter (1986), um dos expoentes da visão da estratégia com ênfase no poder do mercado, defendeu que a essência da formulação estratégica é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. A vantagem competitiva ocorre quando a empresa desenvolve mecanismos que bloqueiam e limitam as ações de outros competidores. Um desses mecanismos é a estratégia de diferenciação (PORTER, 1986), que prevê que a maneira como uma empresa tende a ganhar vantagem competitiva é aumentar o valor percebido de seus produtos junto a seus clientes. O autor também propôs a estratégia de liderança de custos, sendo que o foco central é reduzir os custos econômicos de uma firma a valores menores que seus competidores.

Para os proponentes da visão da empresa baseada em recursos, a ênfase na obtenção da vantagem competitiva recai primeiramente sobre os fatores internos (BARNEY, 2002; COLLIS & MONTGOMERY, 1997; WERNERFELT, 1984). A formulação da estratégia baseia-se na identificação das competências e dos recursos de uma organização, sendo que os mesmos devem ser distintos ou superiores aos de seus concorrentes. Identificar como tais recursos e competências são aproveitados e combinados é o que torna a vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva pode ser obtida não só a partir das estratégias corporativas, como também das estratégias globais e das alianças estratégicas (PITTS & LEI, 2003). Para Thompson Junior & Strickland

**Quadro 1:** Quatro diferentes formatos de franquias

Formato contratual de franquia	Apresentação da estrutura
Franquia convencional	Todo o investimento inicial fica a cargo do franqueado.
Franquia parcial	Tanto o franqueador quanto o franqueado arcam com os investimentos iniciais.
Locação de gerência	Todos os investimentos iniciais são de responsabilidade do franqueador, cabendo ao franqueado apenas a administração do negócio.
Hierarquia	As lojas são iniciadas e administradas pelo franqueador, conhecidas como lojas próprias; geralmente são pontos estratégicos sobre os quais o franqueador quer deter o controle.

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em Silva & Azevedo (2006).

III (2001), as alianças contribuem não só para a obtenção de uma vantagem competitiva, como também representam a única alternativa para conseguir recursos e habilidades valiosos que não poderiam ter sido alcançados por uma empresa isoladamente. As alianças estratégicas também possibilitam às empresas desenvolver cooperação e ter condições de operar múltiplas formas de negócios simultaneamente (BARNEY, 2002).

Enquanto aliança estratégica, a franquia permite às organizações um rápido e acelerado crescimento, proporcionam maior velocidade de mercado, além do compartilhamento de custos e riscos inerentes ao tipo de mercado em que atuam ou pretendem atuar (COLLIS & MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; GRANT, 2002; BARNEY, 2002; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; JACKSON & NELSON, 2004; BOOTH, FINLEY & MCCREDIE, 2005; MACGREGOR & VRAZALIC, 2005; PRATER & GHOSH, 2005).

Mesmo havendo uma posição favorável às alianças estratégicas pela maioria dos autores pesquisados, grande parte deles sempre menciona as principais desvantagens que permeiam este tipo de estratégia. Estas, por sua vez, servem de base para os principais cuidados que as organizações devem ter ao estabelecerem uma aliança. Uma delas é a diminuição de controle, pois o processo decisório conta com mais envolvidos e menor poder de cada um, aumentando a dificuldade de determinar objetivos comuns (COSTA, 2003; PITTS & LEI, 2003; WALKER, 2004). Também foi apontada a possibilidade de existir inflexibilidade estratégica, uma vez que o direcionamento estratégico torna-se mais lento e engessado (COSTA, 2003; WALKER, 2004). Pode ocorrer o enfraquecimento da identidade organizacional, na medida em que a construção da identidade está baseada no consistente controle sobre o desempenho da empresa. A partir do momento em que há outro envolvido, a identidade de ambos tende a se fundir, prevalecendo a mais forte (THOMPSON JUNIOR & STRICKLAND III, 2001). Outra desvantagem enumerada é a perda de competências internas e conhecimento intelectual, quando o compartilhamento de formas de atuação proporciona a transferência de um conhecimento para outra empresa e, dessa forma, acarreta desvantagens futuras (HILL & JONES, 1998; FITZPATRICK & DiLULLO, 2005). E uma outra desvantagem está vinculada ao crescimento de

incompatibilidades entre parceiros, pois, ao longo do tempo, é possível que os participantes da aliança tornem-se muito diferentes e desenvolvam objetivos e estratégias distintas (COLLIS & MONTGOMERY, 1997; PITTS & LEI, 2003).

Para melhor entender a complexidade apontada pela literatura, este artigo procura conjugar as principais vantagens e dificuldades encontradas, conforme a revisão de literatura, para criar e compor um guia para o desenvolvimento da pesquisa.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem de pesquisa foi desenvolvida tendo em vista os objetivos definidos na seção introdutória e resgatados nesta seção.

O estudo desenvolve-se no setor de varejo farmacêutico e busca identificar quais vantagens competitivas podem ser obtidas por meio da franquia varejista, comumente praticada por esse setor.

Utiliza-se o método do estudo de caso, e seu planejamento deu-se conforme proposta de Yin (2005). O presente estudo caracteriza-se como sendo de enfoque qualitativo e de caráter exploratório. Segundo Köche (1999), a pesquisa exploratória é muito utilizada nas ciências sociais por ser um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características das variáveis em estudo. Desta forma, esta pesquisa procura caracterizar a formação de franquias e suas implicações para a obtenção de vantagens competitivas, considerando o cenário competitivo do varejo farmacêutico brasileiro.

Buscou-se selecionar empresas que tivessem a experiência de ter passado de uma empresa única para uma empresa no sistema de franquia, a fim de melhor dimensionar as possíveis vantagens competitivas. As empresas objeto de estudo serão aqui denominadas "Alfa Farmácia de Manipulação" e "Beta Farmácia de Manipulação". Trata-se de empresas que atuaram, em um primeiro momento, como farmácias de manipulação independentes. Após determinado período, visando à expansão territorial, escolheram a estratégia de aliança sob a forma de franquia para crescer no mercado varejista farmacêutico. A escolha das duas organiza-

ções também foi permeada pelo fato de possuírem estruturas organizacionais diferentes em termos de tamanho e atuação territorial. A Alfa Farmácia de Manipulação, presente desde 1993, possui apenas quatro unidades, o que permite maior flexibilidade entre franqueador e franqueado. Essa estrutura faz com que o desempenho tanto do franqueador quanto do franqueado seja mais evidente e flexível, em função da contribuição de todas as partes para a melhoria da organização. A Beta Farmácia de Manipulação possui cem lojas distribuídas por 20 Estados brasileiros. Está no mercado desde 1988. Trata-se de uma estrutura mais burocrática e com mecanismos de controle menos flexíveis entre franqueador e franqueado.

O instrumento escolhido para a coleta de dados primários foi a entrevista em profundidade (KING, 1999; McDANIEL & GATES, 2003), visando a levantar percepções individuais dos gestores do negócio sobre as vantagens competitivas obtidas. Também foram consultados relatórios das duas organizações, que serviram como dados secundários e que auxiliaram na análise dos resultados. Para que a entrevista fosse mais bem conduzida, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, conforme McDaniel & Gates (2003) orientaram. Um roteiro semiestruturado pode ser utilizado quando não há a necessidade de testar hipóteses, quando não se tem certeza do quanto de informações o entrevistado

terá condições de fornecer e quando se deseja extrair opiniões dos entrevistados sobre o cerne da pesquisa (KING, 1999). Foi entrevistado o franqueado da Alfa Farmácia de Manipulação situado na cidade de Bragança Paulista, interior do Estado de São Paulo, e também um dos sócios fundadores da Alfa Farmácia de Manipulação, responsável pelas franquias. Para a realização do estudo na Beta Farmácia de Manipulação, foi escolhido o franqueado localizado em Atibaia, no interior do Estado de São Paulo, cidade esta pertencente à região de Bragança Paulista. Também foi ouvido o gerente de franquias, responsável pela seleção e pelo suporte de novos franqueados da Beta Farmácia de Manipulação.

As características do varejo sob a forma de franquia e as possíveis vantagens competitivas foram identificadas por meio da revisão de literatura, e serviram de base para a elaboração do roteiro. O Quadro 2 demonstra os principais conceitos, enumerados no referencial teórico, que contribuíram para elaboração do roteiro semiestruturado, o qual auxiliou a coleta de dados primários.

A análise dos resultados das entrevistas foi feita utilizando-se a técnica de análise do conteúdo (BARDIN, 1977), admitindo-se que ela, em geral, é utilizada em pesquisas exploratórias (VERGARA, 2005).

Considerou-se pertinente estabelecer, a partir dos dados coletados, as categorias que serviriam

**Quadro 2:** Estruturação do estudo exploratório

<p><b>Objetivo:</b> quais vantagens competitivas, previamente identificadas na literatura, podem ser obtidas por meio de uma franquia varejista.</p>	<p><b>Alfa Farmácia de Manipulação</b> <b>Beta Farmácia de Manipulação</b></p>	<p><b>Referencial teórico franquias – vantagens:</b> enquanto aliança estratégica, a franquia permite às organizações um rápido e acelerado crescimento, proporcionam maior velocidade de mercado, além do compartilhamento de custos e riscos inerentes ao tipo de mercado em que atuam ou pretendem atuar (COLLIS &amp; MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; GRANT, 2002; BARNEY, 2002; WALKER, 2004; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; JACKSON &amp; NELSON, 2004; BOOTH, FINLEY &amp; McCREDIE, 2005; MACGREGOR &amp; VRAZALIC, 2005; PRATER &amp; GHOSH, 2005). A franquia sustenta a seleção e o controle de parceiros para um negócio, auxilia a identificação e o melhor desempenho do varejo, pois proporciona unificação visual/ operacional entre as unidades varejistas, além de padronizar normas e procedimentos que facilitam o controle por parte do franqueador (PALMER, 2006; RAJAGOPAL, 2007).</p> <p><b>Referencial teórico franquias – desvantagens:</b> diminuição de controle, inflexibilidade estratégica (COSTA, 2003; PITTS &amp; LEI, 2003; WALKER, 2004). Outras desvantagens são problemas com a troca de informações, conflitos entre as partes e expectativas diferentes de cada participante (INKPEN, 2001). Notou-se que também pode ocorrer a perda de competências internas e conhecimento intelectual quando o compartilhamento de formas de atuação proporciona a transferência de um conhecimento para outra empresa e, dessa forma, acarreta desvantagens futuras (HILL &amp; JONES, 1998; FITZPATRICK &amp; DiLULLO, 2005).</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pelas autoras.

de base para a estrutura da análise, com vistas a ordenar e coordenar as informações coletadas: principais mudanças no setor, fatores que levaram a adotar a estratégia de franquia e vantagens ou desvantagens competitivas percebidas.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### **4.1. Segmento do estudo: o varejo farmacêutico**

Levy & Weitz (2000) classificaram as drogarias como empresas pertencentes ao varejo da indústria farmacêutica, que se enquadram na classificação de lojas de produtos diferenciados. Machline & Amaral Júnior (1998) mencionaram as visíveis mudanças ocorridas no comércio farmacêutico. Estes autores revelaram que surgiram no mercado diversas redes de farmácias, passando a ser minoria as lojas isoladas e independentes. Outras mudanças notáveis, citadas por estes mesmos autores, referem-se aos novos tipos de arranjos físicos desenvolvidos por esta classe varejista, bem como a mudança e a preocupação com a estética das lojas.

Quanto às estruturas dos estabelecimentos que compõem o varejo farmacêutico, observam-se as seguintes: a) redes de farmácias e drogarias; b) estabelecimentos independentes de pequeno porte; c) franquias; e d) associativismo. Este último representa a junção de diversas farmácias e/ou drogarias independentes que atuam sob a mesma marca e compartilham algumas atividades – por exemplo, compras –, alternativa esta encontrada para ganhar maior competitividade diante da concorrência das grandes redes, visando à redução de custos (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Em relação à quantidade de farmácias e drogarias existentes no Brasil, o último levantamento estatístico realizado pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF), em dezembro de 2008, constatou que havia 72.480 farmácias e drogarias inscritas. Desse montante, 20.227 estão instaladas em capitais e 52.253, em cidades do interior. Esse número engloba farmácias tradicionais alopáticas, homeopáticas, independentes, cooperativas, redes e franquias. No que se refere às franquias de farmácias e drogarias que

atuam no Brasil, apenas oito delas estão cadastradas junto à Associação Brasileira de *Franchising* (ABF).

De acordo com informações da Abrafarma (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias), as vendas totais do setor entre os meses de janeiro a setembro de 2008 foram equivalentes a R\$ 7.282.462.570. Comparado ao mesmo período de 2007, percebeu-se um aumento de 20,93%. Os dados são referentes apenas às grandes redes, que representam 90% das vendas no mercado varejista farmacêutico.

##### **4.2. Múltiplos estudos de caso: Alfa e Beta Farmácias de Manipulação**

A Alfa Farmácia de Manipulação foi fundada em janeiro de 1993, na cidade de Jundiaí, interior do Estado de São Paulo. A grande preocupação inicial foi desenvolver e produzir medicamentos de alta qualidade. Após dois anos de funcionamento da primeira loja, foi inaugurada uma filial da Alfa Farmácia de Manipulação na mesma cidade. Os proprietários notaram que a demanda pelos produtos havia crescido consideravelmente e foi necessário abrir uma segunda loja. No ano de 1995, a Alfa Farmácia de Manipulação desenvolveu um serviço inovador para a época, um departamento técnico de apoio ao médico, que fazia visitas a estes profissionais com intuito de auxiliá-los na prescrição de medicamentos manipulados.

No ano de 1998, foi aberta a segunda filial da Alfa Farmácia de Manipulação, para atender apenas à manipulação de medicamentos homeopáticos. Foi nesse período que a Alfa constatou que sua expansão poderia ocorrer além da cidade de Jundiaí e que a demanda por medicamentos no Brasil tenderia a crescer, principalmente por medicamentos manipulados.

Passados cinco anos de estudos e pesquisas sobre as alternativas de expansão, a Alfa Farmácia de Manipulação optou pelo sistema de franquia para ampliar sua atuação geográfica. Sendo assim, após dez anos no mercado e sólida experiência no ramo magistral, a Alfa, juntamente com uma assessoria especializada, iniciou seu processo de franquia. No ano de 2004, foi aberta a primeira loja franqueada da Alfa Farmácia de Manipulação na



cidade de Bragança Paulista, também no interior do Estado de São Paulo. A Alfa possui uma estrutura de franquias com quatro lojas. Os candidatos que se interessarem em adquirir uma franquia da Alfa Farmácia de Manipulação precisam preencher um extenso questionário de pré-qualificação e, depois de analisadas as informações, a Alfa permite ou não a inclusão de mais um franqueado. Esse franqueado, por sua vez, deve ter nível superior, identificar-se com o negócio, apresentar disponibilidade de tempo integral para dedicação à empresa e flexibilidade para lidar com clientes. O aporte financeiro para o investimento inicial gira em torno de R\$ 130 mil entre taxa de franquia e capital de giro, mais um percentual que varia entre 6% a 8% do faturamento bruto mensal como taxa de *royalties*.

A Beta Farmácia de Manipulação nasceu na cidade de São Paulo, no ano de 1988, como farmácia independente. Após dez anos, iniciou seu processo de expansão a partir de franquias. Atualmente, conta com 20 lojas próprias e 80 franqueados, sendo que 30 estabelecimentos já são certificados com o selo de qualidade ISO 9001:2000, o que garante a preocupação com a qualidade dos produtos a serem comercializados. Embora esteja presente em outras regiões do Brasil, a maioria das lojas da Beta Farmácia de Manipulação concentra-se na região Sudeste. Em 2008, foi classificada como a maior rede de franquias no varejo de farmácia de manipulação do Brasil, de acordo com relatórios internos fornecidos pela empresa.

A Beta Farmácia de Manipulação estima um aporte financeiro inicial de R\$ 250 mil, sendo que, neste valor, estão inclusos taxa inicial de franquia, reformas no ponto varejista, aquisição de equipamentos e capital de giro inicial. De acordo com informações fornecidas pela empresa, o custo operacional mensal de uma loja fica entre R\$ 9 mil e R\$ 15 mil.

Aos candidatos que demonstram interesse em adquirir uma franquia da Beta Farmácia de Manipulação, solicita-se que preencham um pequeno formulário inicial de pré-qualificação e, em seguida, a Beta entra em contato com esses possíveis franqueados, transmitindo-lhes uma posição em termos de aceitação ou não do pedido de franquia. A Beta Farmácia de Manipulação dá suporte a seus franqueados nos seguintes aspectos: padronização de

lojas, acompanhamento de desempenho, reciclagem profissional, *software* de gestão, ações de *marketing* institucionais e demais necessidades que os franqueados possam vir a ter.

### 4.3. Análise dos resultados

Uma das vantagens das alianças estratégicas, dentre elas a franquia, citada por Barney (2002) e Ratten (2002), está a possibilidade de aprendizado obtido pelos participantes da aliança estratégica. No caso da empresa Alfa, o franqueado, embora já tivesse experiência gerencial, nunca havia participado e administrado uma organização, e, até então, estava bem focado apenas na área técnica farmacêutica. Esse conhecimento técnico pôde ser absorvido pelo franqueador por meio da aceitação das sugestões de melhorias, proporcionada pelo franqueado. Para a Beta Farmácia de Manipulação, a troca de informações entre franqueado e franqueador ocorre de maneira mais lenta. Porém, percebeu-se que houve muito aprendizado, principalmente por parte do franqueado analisado, uma vez que o mesmo não possuía nenhum conhecimento do ramo varejista farmacêutico. Para o franqueador, a riqueza do aprendizado obtido paira nas informações do mercado onde a franquia está alocada, que detém características próprias diferentes da cidade de São Paulo, onde o franqueador está situado.

Os mesmos autores acima citados ainda defenderam que as alianças proporcionam adaptações e mudanças contínuas. Na Alfa, verifica-se que as adaptações são lentas, principalmente em termos de comunicação de *marketing*. O material de divulgação é centralizado e confeccionado pelo franqueador; entretanto, em determinados momentos e para determinados produtos, ele foge da realidade da franquia local. Nesse aspecto, pode-se considerar uma vantagem competitiva para o franqueador, conforme defendido por Palmer (2006) e Rajagopal (2007), devido à padronização. Ao verificar a falta de flexibilidade quanto ao material publicitário, na unidade franqueada ele se torna uma desvantagem, de acordo com Costa (2003), Pitts & Lei (2003) e Walker (2004). Para a Beta, adaptações são raras, os dados analisados revelaram que uma estrutura com cem varejos, dentre lojas pertencentes ao franqueador e lojas fran-

queadas, requer o mínimo de adaptações possível para que se mantenha o controle e a padronização necessária, Entende-se que, dessa forma, tem-se vantagem competitiva, de acordo com Palmer (2006) e Rajagopal (2007).

Outras vantagens, citadas no referencial teórico e pertinentes à estratégia de alianças, são inerentes ao fato de que as alianças – e, nesse caso em particular, as franquias – permitem um rápido crescimento em termos de expansão territorial, maior velocidade de mercado, compartilhamento de custos e riscos (COLLIS & MONTGOMERY, 1997; INKPEN, 2001; BARNEY, 2002; GRANT, 2002; JACKSON & NELSON, 2004; NORDIN, 2004; OJODE, 2004; WALKER, 2004; BOOTH, FINLEY & MCCREDIE, 2005; MACGREGOR & VRAZALIC, 2005; PRATER & GHOSH, 2005).

O rápido crescimento e a maior velocidade de mercado, no caso analisado, pode ser comprovado à medida que, em quatro anos, a Alfa Farmácia de Manipulação dobrou o seu tamanho, ampliou o faturamento e ainda atingiu novas fronteiras geográficas de atuação, além da cidade originária, que é Jundiá. Esse fato também comprova a velocidade que a Alfa Farmácia de Manipulação conseguiu atingir em termos varejistas, considerando a ampliação do número de estabelecimentos em um curto período de tempo. A rápida expansão territorial, também foi percebida na empresa Beta Farmácia de Manipulação, porque, desde que iniciou suas atividades, em 1988, já atingiu a marca de cem estabelecimentos varejistas, o que a torna uma empresa consolidada no varejo farmacêutico e lhe confere uma vantagem competitiva nesse mercado.

No que tange ao compartilhamento de custos e riscos, quando se atua por meio de franquias, ambas as partes têm direitos e deveres, sendo que o crescimento e o sucesso de todas dependem do esforço individual de cada uma. Nesse sentido, o relato dos franqueados de ambas as empresas estudadas é positivo quanto ao suporte e apoio dado pelo franqueador e quanto ao sistema proposto para cada unidade em relação ao aumento de vendas para que haja ganhos em escala e redução de custos, conforme defendido no referencial teórico por Collis & Montgomery (1997), Inkpen (2001), Barney (2002), Grant (2002), Jackson & Nelson (2004), Nordin (2004), Ojode (2004), Walker (2004), Booth, Finley & McCredie (2005), Mac Gregor & Vrazalic (2005) e

Prater & Ghosh (2005). Do ponto de vista do franqueador, é uma forma de minimizar os riscos inerentes ao negócio, principalmente diante da forte concorrência que há no setor varejista farmacêutico, além de conseguir manter o controle em cada uma das lojas. Também se percebeu o compartilhamento de custos quando os franqueados assumiram boa parte dos investimentos para a montagem das novas unidades varejistas sob o contrato de franquia, o que é praxe no sistema de franquia, de acordo com Silva & Azevedo (2006) e Palmer (2006).

Ao analisarem a proteção da região de atuação do franqueado, Silva & Azevedo (2006) defenderam que essa medida pode se tornar uma vantagem até como proteção ao canibalismo, caso haja vários franqueados disputando a mesma região comercial. Tanto para a Alfa Farmácia de Manipulação quanto para a Beta Farmácia de Manipulação, esse é um fator preponderante que ajuda a tranquilizar os franqueados em termos de propriedade territorial. Em cidades do interior com até 200 mil habitantes, é permitida apenas uma loja de cada franquia para não comprometer as vendas totais de cada loja.

Quanto às desvantagens das alianças, Costa (2003), Pitts & Lei (2003) e Walker (2004) foram unânimes em afirmar que as alianças proporcionam a diminuição de controle por parte de um ou de todos os participantes e a inflexibilidade estratégica. No caso da Alfa, tem-se a perda de controle por parte dos franqueados, que demonstraram certa frustração com a pouca participação no sistema de planejamento e na condução das atividades da franquia. Verificou-se que os franqueados consideram engessado e burocrático o sistema, uma vez que todas as estratégias são definidas pelo franqueador e não podem ser alteradas pelos franqueados. Este fato reflete o ponto defendido por Inkpen (2001) sobre as expectativas diferentes de cada participante dessa aliança estratégica sob a forma de franquia. Esse desalinhamento de expectativas também foi notado nos franqueados da Beta Farmácia de Manipulação, que gostariam, após terem adquirido conhecimento do mercado local, de ter maior influência no processo decisório da franquia.

Em relação à perda de competências internas e de conhecimento intelectual abordada por Hill & Jones (1998) e Fitzpatrick & DiLullo (2005), é algo ainda incerto, porém passível de ocorrer em uma

franquia. Os contratos entre franqueador e franqueado possuem um tempo determinado e, após esse período, o franqueado já detém todo o conhecimento e a habilidade para iniciar seu próprio negócio. O tempo de contrato da Alfa Farmácia de Manipulação é de cinco anos, podendo ser renovado, e o tempo de contrato da Beta Farmácia de Manipulação é de oito anos, e também pode ser renovado. Após esse período, os franqueados já terão todo o *know-how* do tipo de negócio da franquia e já terão adquirido habilidades e conhecimento do mercado varejista farmacêutico. Eles poderão desfazer o contrato de franquia e abrir um varejo farmacêutico independente. Caso isso ocorra, se tornará uma desvantagem competitiva para o franqueador.

Uma última desvantagem levantada na literatura refere-se ao crescimento de incompatibilidades entre parceiros (COLLIS & MONTGOMERY, 1997; PITTS & LEI, 2003). No caso analisado, as incompatibilidades foram evidenciadas como insignificantes e não representam perigos de rupturas entre os membros das franquias estudadas, no presente momento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho enfocou um dos tipos de alianças praticadas pelo varejo farmacêutico, a aliança por meio de franquia. O objetivo foi identificar, dentre

as vantagens competitivas apresentadas pelo referencial teórico, quais estavam motivando a formação de franquias no varejo farmacêutico. O estudo é contextualizado por um breve cenário competitivo do segmento escolhido, que justifica a busca por novas formas de gestão para manter a competitividade. Neste contexto, o referencial teórico aborda a conceituação de varejo, franquias e vantagem competitiva. Os estudos de caso demonstraram que a franquia representa uma oportunidade para o franqueador aumentar a sua participação no mercado mais rapidamente, assim como para compartilhar custos e riscos, além de diferenciar-se a partir de uma estrutura varejista já previamente adaptada e testada pelo franqueador. Por outro lado, identifica-se o risco de perda de competências, uma vez que as franquias têm um tempo de contrato limitado e, durante este tempo, o *know-how* sobre o negócio é compartilhado com o franqueado. Do ponto de vista do franqueador, evidencia-se que a busca pela franquia tem sido motivada, principalmente, pela possibilidade de aprendizado gerencial sobre um novo negócio. A desvantagem percebida por eles verifica-se quanto às decisões estratégicas, pois há dificuldades de ajustes inerentes a cada unidade varejista franqueada. Sugere-se que estudos futuros sejam conduzidos com uma amostra mais ampla e representativa do segmento em estudo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF. *Site* institucional. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 09 de julho de 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS – ABRAFARMA. *Site* institucional. S/d. Disponível em:<<http://www.abrafarma.com.br>>. Acesso em: 22 de julho de 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

BERMAN, Barry & EVANS, Joel R. *Retail management: a strategic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

BOOTH, Bridget; FINLEY, René & MCCREDIE, Matt. Blue Cross and Blue Shield of Florida implements a system for measuring and reporting alliance performance. *Journal of Strategy & Leadership*, v. 33, n. 5, p. 39-45, 2005.

BUZÁDY, Zoltán. Which club does your alliance belong to? An empirical classification of strategic alliances in post-transition Hungary. *Journal for East European Management Studies*, v. 10, n. 2, p. 131-155, April, 2005.

COLLIS, David J. & MONTGOMERY, Cynthia A. *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. New York: McGraw-Hill, 1997.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA – CFF. *Site* institucional. S/d. Disponível em: <<http://www.cff.org.br>>. Acesso em: 21 de julho de 2009.

COSTA, Eliezer A. da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVIES, Barry J. & WARD, Philippa. *Managing retail consumption*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2002.

FITZPATRICK, William M. & DiLULLO, Samuel A. *Strategic alliances and the management of intellectual*

properties: the art of contract. *SAM – Advanced Management Journal*, v. 70, n. 3, p. 38-45, Summer, 2005.

GAZETA MERCANTIL. *Análise setorial: farmácias & drogarias*. V. 1. Porto Alegre: Gazeta Mercantil, 1999. 178p.

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell, 2002.

HILL, Charles W. L. & JONES, Gareth R. *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

INKPEN, Andrew C. Strategic alliances. In: HITT, Michael A.; FREEMAN, R. Edward & HARRISON, Jeffrey S. (Orgs.). *The blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

JACOBSEN, Lowell R. Whither franchising? The case of Avis Europe PLC. *Managerial and Decision Economics Journal*, v. 25, n. 8, p. 525-535, December, 2004.

JACKSON, Ira A. & NELSON, Jane. Value-driven performance: seven strategies for delivering profits with principles. *Ivey Business Journal On-Line*, v. 69, n. 2, p. 1-8, November/December, 2004.

KING, Nigel. The qualitative research interview. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Eds.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage Publications, 1999.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1999.

KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

**REFERÊNCIAS**

- MACHLINE, Claude & AMARAL JÚNIOR, José Bento C. Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácias. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 63-71, São Paulo, outubro/dezembro, 1998.
- MCDANIEL, Carl & GATES, Roger. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Thomson Learning/Pioneira, 2003.
- MACGREGOR, Robert C. & VRAZALIC, Lejla. The effects of strategic alliance membership on the disadvantages of electronic – commerce adoption: a comparative study of Swedish and Australian regional small business. *Journal of Global Information Management*, v. 13, n. 3, p. 1-19, July/September, 2005.
- NORDIN, Fredrik. Managing the process of adopting service logic in collaboration with suppliers. *Journal of Change Management*, v. 4, n. 4, p. 339-350, December, 2004.
- OJODE, Lucy. The impact of horizontal strategic alliances on the US steel industry. *Journal of Business Strategies*, v. 21, n. 2, p. 149-179, Fall, 2004.
- PALMER, Adrian. *Introdução ao marketing*. São Paulo: Ática, 2006.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PITTS, Robert A. & LEI, David. *Strategic management: building and sustaining competitive advantage*. 3. ed. Ohio, US: Thomson Learning/South-Western Educational, 2003.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- \_\_\_\_\_. *On competition – competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRATER, Edmund & GHOSH, Soumen. Current operational practices of US small and medium-sized enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, p. 155-169, April, 2005.
- RACHMAN, David J. *Varejo: estratégia e estrutura*. São Paulo: Atlas, 1973.
- RAJAGOPAL. Optimising franchisee sales and business performance. *Journal of Retail & Leisure Property*, v. 6, n. 4, p. 341-360, October, 2007.
- RATTEN, Vanessa. The role of learning and information dissemination in logistics alliances. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 16, n. 4, p. 65-81, 2004.
- RIBEIRO, Bianca Bonassi. 2006. 134p. *Aliança como fator de vantagem competitiva sustentável: um estudo exploratório no setor varejista farmacêutico*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: UPM.
- ROBINSON, O. Preston; ROBINSON, J. George & MATHEWS, Milton P. *Store organization and operation*. Eglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1957.
- RUGMAN, Alan M. & WRIGHT, Richard W. *International entrepreneurship – globalization of emerging businesses*. Serie Research Global Strategic Management, v. 7. New York: Elsevier Science, 2001.
- SAAB, William George L. & RIBEIRO, Rodrigo M. Um panorama do varejo de farmácias e drogarias no Brasil. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, *Gerência Setorial de Comércio e Serviços – Área de Operações Industriais 2*. Março de 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is25.pdf>>. Acesso em: 05 de outubro de 2005.
- SILVA, Vivian Lara S. & AZEVEDO, Paulo F. de. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de casos na França e no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, edição especial 1, p. 129-152, Curitiba, Anpad, 2006.
- THOMPSON JUNIOR, Arthur A. & STRICKLAND III, Alonso J. *Strategic management: concepts and cases*. New York: McGraw-Hill, 2001.

## REFERÊNCIAS

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WALKER, Gordon. *Modern competitive strategy*. New York: McGraw-Hill, 2004.

WALTERS, David & HANRAHAN, Jack. *Retail strategy planning and control*. London: Macmillan Press, 2000.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, April/June, 1984.

WRIGHT, Owen & FRAZER, Lorelle. A multiple case analysis of franchised co-branding. *Australasian Marketing Journal*, v. 15, n. 2, p. 68-80, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.