

# EVOLUÇÃO DA REDE DE DROGARIAS FARMAGNUS EM SANTA CATARINA/SC

## *Evolution of Farmagnus Drugstores in Santa Catarina*

Giancarlo Geremias<sup>1</sup>  
Everaldo da Silva<sup>2</sup>  
Ivan Dagoberto Faoro<sup>3</sup>

Recebido em: 25 mai. 2016  
Aceito em: 01 jul. 2016

**RESUMO:** A franquia é uma alternativa empreendedora viável a ser utilizada para o lançamento de produtos e serviços no mercado. A adesão ao sistema de franquias tem sido utilizada em vários setores incluído o de Farmácia para melhorar sua competitividade. O presente trabalho é, indiscutivelmente, limitado: o objetivo é, apenas, apresentar a evolução no número de farmácias associadas da Rede de Drogarias Farmagnus no Estado de Santa Catarina. A rede cresce regionalmente ano a ano, passando de 8 (oito) farmácias, desde a sua fundação em 2011, para 87 farmácias em 2012, 137 farmácias em 2013, 158 farmácias em 2014 e 165 farmácias em 2015. A metodologia utilizada foi exploratória e bibliográfica, procurando evidenciar a importância da divulgação das vantagens de uma franquia. A defesa do franqueado como razão da existência de uma franquia exige a melhoria do negócio do franqueado, fato que fez a diferença para o crescimento da Rede de Franquias Farmagnus.

**Palavras-chave:** Farmácia. Franquia. Trade.

**ABSTRACT:** Franchise is a viable entrepreneurial alternative to be used to launch products and services to market. Joining the franchise system has been used in various sectors including Pharmacy to improve their competitiveness. This work is completely limited: the aim is only to show the evolution in the number of pharmacies associated with the drugstores Farmagnus Network in the State of Santa Catarina. The network grows regionally from year to year, from eight (8) pharmacies, since its foundation in 2011 to 87 pharmacies in 2012, 137 pharmacies in 2013, 158 in 2014 and 165 pharmacies in 2015. The methodology used was exploratory and literature, seeking to highlight the importance of promoting the advantages of a franchise. The defense of the franchisee as a reason for the existence of a franchise requires improving the franchisee's business, a fact that made the difference for the growth of Farmagnus Franchise Network.

**Keywords:** Pharmacy. Franchise. Trade.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Farmácia (UFPR). Pós graduação em Gestão Empresarial (UNOESC-Videira). Pós graduação em Farmacotécnica Homeopática (CBCH-Curitiba). E-mail: admgeremias@gmail.com.

<sup>2</sup> Sociólogo. Mestre em Desenvolvimento Regional (FURB). Doutor em Sociologia Política (UFSC). E-mail: prof.evesilva@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Recursos Genéticos vegetais (UFSC). E-mail: ivanfaoro@uol.com.br

## **INTRODUÇÃO**

A competitividade tem sido uma constante em qualquer atividade econômica. A busca pelo melhor resultado passa por diversos fatores bastante complexos. O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas, que podem ser afetadas pelo seu desempenho (ROBBINS, 2001).

Alianças e associações são uma forma interessante de melhorar a competitividade. Alianças tendem a melhorar o desenvolvimento de estratégias, suplementar a base de recursos e facilitar o acesso a recursos e competências nas quais a organização tenha carências (TENG, 2007).

Dentre as diversas formas de iniciar e gerir um negócio, a franquia é uma alternativa empreendedora viável a ser utilizada para o lançamento de produtos e serviços no mercado. Este modelo de negócios apresenta algumas vantagens de maneira a diminuir as incertezas inerentes ao empreendedorismo.

Dados da Francap Consultoria (2006), citados no XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração demonstram esta diminuição de risco, onde se relata que a taxa de mortalidade de empresas vinculadas ao sistema de franchising é aproximadamente 20% nos primeiros 5 anos. A título de Comparação e validação da afirmativa, dados do SEBRAE em 2013 trazem as seguintes taxas de mortalidade das empresas com 2 anos de atividade no Brasil: 26,4% em 2005 e 24,9% em 2006, portanto bem superior aos números das empresas vinculados a uma franquia.

O artigo foi desenvolvido buscando através das ideias dos autores utilizados na fundamentação teórica e na pesquisa de campo, evidenciar a importância da divulgação das vantagens de uma franquia, das diversas formas de associativismo, bem como os resultados alcançados por franquias de diversos segmentos no Brasil, podem ajudar a explicar o sucesso alcançado pela Farmagnus, conforme veremos adiante.

## **DEFINIÇÃO DE EMPRESA**

Como qualquer definição nas áreas sociais, conceituar empresa é algo impreciso e, por isso, passível de críticas. Entretanto, para o conveniente desenvolvimento deste trabalho, faz-se necessária uma definição adequada de empresa. No dicionário Houaiss (2001, p. 159), entende-se por empresa como sendo um “empreendimento, tentativa, organização mercantil, industrial etc; firma”.

Para Sandroni (1999, p. 203) empresa é uma

organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro. Em função do tipo de produção, distinguem-se quatro categorias de empresas: agrícola, industrial, comercial e financeira, cada uma delas com um modo de funcionamento próprio. Independentemente da natureza do produto, a empresa define-se por seu estatuto jurídico, podendo ser pública, privada ou de economia mista. Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital

se divide entre os proprietários. Nas pequenas e médias empresas, a direção é, habitualmente, entregue aos proprietários. Já nas grandes empresas é freqüente a contratação de administradores profissionais para dirigi-las. As pequenas e médias empresas organizam-se na forma de sociedades por cotas, com responsabilidade limitada ou não, ou sob a forma de sociedades anônimas de capital fechado. As grandes empresas organizam-se geralmente de forma de sociedades anônimas de capital aberto, com ações (cotas unitárias) livremente negociáveis nas Bolsas de Valores.

A abertura de uma empresa está diretamente ligada a duas grandes e vitais necessidades humanas, a da sobrevivência e a de provar que é capaz, para si próprio e para a sociedade.

No caso brasileiro, do surgimento, ao crescimento e a permanência no mercado de uma empresa é algo muito penoso, pois com pouco ou mesmo nenhum recurso financeiro, os negócios são estimulados pela vontade do empreendedor em vencer e conquistar o seu espaço no mercado.

No caso das farmácias, tem-se ainda um agravante da grande maioria das empresas serem administradas pelo próprio farmacêutico, cuja formação é claramente técnica, voltada ao medicamento e praticamente em todas as faculdades a questão administrativa e deixada de lado, ficando restrita a uma disciplina, insuficiente para dar subsídio a uma administração consistente. Dados da própria FARMAGNUS (2013) apresentados através de Banner na Jornada da Saúde da UNIARP em Caçador/SC mostram que, até aquele momento, 83% das farmácias franqueadas tem como proprietário e conseqüentemente administrador do seu negócio um farmacêutico, números que mantiveram sua proporção até os dias atuais.

Existem vários critérios para determinar o tamanho de uma empresa. Segundo o Sebrae (2004), no Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, aprovado pela Lei n.º 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00, temos os critérios adotados para conceituar micro e pequenas empresas, que é a receita bruta anual cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Desta forma, os limites são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

O Sebrae não utiliza apenas o critério adotado no Estatuto, baseia-se também no conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa: i) na indústria, até 19 pessoas ocupadas; ii) no comércio e

serviços, até 9 pessoas ocupadas;

- Pequena empresa: i) na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; ii) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas, as empresas são de vital importância para o desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. Entretanto, essa não é uma peculiaridade apenas do Brasil, as empresas são importantes para o desenvolvimento econômico dos países mais desenvolvidos do mundo, na América do Norte, Europa e na Ásia, sendo este último agora em grau maior de intensidade. Não obstante, o que caracteriza uma empresa

não é o seu tamanho, nem o que ela produz ou vende, mas o fato de transacionar bens ou serviços entre partes interessadas. Ela age como transformador e intermediário de recursos (matérias-primas, dinheiro, tecnologia, conhecimentos, produtos, etc.) entre si e os usuários destes recursos (RICHERS, 1986, p. 7).

As empresas existem na economia desde o surgimento do comércio mundial, que teve início com as enormes navegações da Idade Média, sendo que ocorreram poucas mudanças de lá para cá, haja vista que, para o sucesso das empresas, ainda temos o poder concentrado num número pequeno de pessoas e muitas vezes de famílias.

## **AS EMPRESAS NO BRASIL A PARTIR DA DÉCADE DE OITENTA**

A década de 80 foi um período de crise para a América Latina e para a Europa Oriental. A crise foi mais branda nos países desenvolvidos, mas, mesmo assim, houve, desde o início dos anos 70, uma queda efetiva de suas taxas de crescimento, ao mesmo tempo em que o desemprego se transformou no principal problema desses países: nos últimos vinte anos, o crescimento foi correspondente à metade do que havia sido nos vinte anos anteriores.

Apesar de até o início dos anos 80, o Brasil se destacar como um país bem-sucedido na industrialização, arquitetada pelo “Estado desenvolvimentista”, tivemos a eclosão da crise da dívida externa e da inflação.

O Estado brasileiro buscando intervir nesta situação lançou, nos anos 86 e 87, os três primeiros planos econômicos: Cruzado, Bresser e Verão. Em 1990, o presidente Fernando Collor, tentou acabar com a inflação através do plano Collor, todos fracassaram, e a inflação continuou cada vez mais forte.

À luz dessas considerações, tornou-se claro que o Estado, aos poucos, foi deixando de ser o principal parceiro do empresariado nacional, porque o novo modelo de desenvolvimento que se buscava era uma economia globalizada, fato que exigia das empresas nacionais maior eficiência e competitividade.

No Brasil, onde anteriormente o processo de modernização era baseado no “modelo estadocêntrico”, a nova estratégia nacional-desenvolvimentista passou pelos

---

efeitos da reestruturação da ordem mundial neoliberal com grande intensidade. Desta forma, o Estado ativo e intervencionista, responsável pelo êxito da trajetória anterior, passou a ser considerado um atraso para a agenda neoliberal.

Era necessário que o país definisse uma nova política industrial ajustando-se

[...] a necessidade de um salto qualitativo no que diz respeito à inserção do país no sistema internacional. A nova orientação em consonância com a agenda neoliberal sustentaria que o capitalismo brasileiro já estaria maduro e em condições para competir no mercado internacional, o que exigiria uma revisão política de comércio exterior e uma reversão do protecionismo industrial (DINIZ, 1999, p. 84).

As primeiras grandes empresas brasileiras surgiram nas últimas décadas do século XIX, principalmente nos setores de bens de consumo não-duráveis, até então financiadas pelos capitais privados nacionais. Na primeira metade do século XX, teve início o projeto de desenvolvimento através da substituição de importações. Assim surgiram as primeiras empresas de controle estatal e o capital estrangeiro investiu nos setores mais importantes da indústria, por exemplo, no setor de bens duráveis.

Neste contexto, tivemos a adoção ampla de políticas neoliberais, sendo que o setor empresarial passou por uma profunda reestruturação. Muitos setores foram desativados ou desnacionalizados, principalmente os setores têxtil, eletrodomésticos, calçados, autopeças, entre outros. Outro aspecto, foi o crescente processo de fusão, aquisição ou associação de grupos internacionais, fato que atingiu sensivelmente as empresas nacionais do país, solapando-as do mercado (DINIZ, 2000, p. 91-95). No setor industrial, as fusões e aquisições ficaram concentradas nos setores de alimentos, bebidas (que sempre foi forte nacionalmente), petroquímica e siderurgia (BORGES, 1999, p. 237-262).

Mais precisamente, foi a partir da década de 80, com a privatização das empresas estatais, a internacionalização da economia brasileira e a difusão do novo paradigma técnico organizacional fundamentado na microeletrônica, que as empresas de capital nacional perderam espaço para as empresas estrangeiras. Ao analisarmos o período que vai da década de 80 até o início da década de 90, verificamos, conforme Birchall (2002), um lento crescimento da participação do capital estrangeiro no capital nacional (tanto estatal, quanto privado). Sendo que, principalmente, a partir da década de 90 houve um avanço mais concreto da “internacionalização e desregulamentação da economia brasileira e a privatização das empresas do setor estatal” (BIRCHALL, 2002, p. 133).

Muitos empresários atentos às mudanças, quiseram buscar novas soluções para romper com a crise instaurada, mas perceberam que o empresariado era incapaz de se organizar e definir novos objetivos e ações para dar uma resposta à crise. A partir dessa constatação, várias empresas tradicionais faliram ou desapareceram no Brasil (BONELLI, 1998). Como ressalta Borges (1999, p. 237),

[...] a transição para um regime aberto, em que a intervenção do Estado, tanto nos fluxos de comércio e recursos quanto na produção, é em muito reduzida, trouxe várias conseqüências para as empresas instaladas no país, tais como: (i) exposição à concorrência internacional, obrigando as empresas a empreender vigorosos programas de modernização e especialização; (ii) um amplo movimento de reestruturação setorial; e

(iii) redução do viés contra a exportação [...].

Outros autores, como Garrido e Peres (1998) demonstram que o processo de desnacionalização da economia na década de 90 não é um fenômeno somente brasileiro. Para eles, países como México, Argentina, Colômbia, Venezuela e Chile também sofreram conseqüências deste processo.

Procurando fazer uma “história da volatilidade da economia brasileira”, o economista Samuel Pessoa (2004) dividiu os últimos 25 anos em quatro subperíodos: 1980-1985, 1986-1993, 1994-1997 e pós-1998, conforme a Tabela 2, a seguir:

**Tabela 1** – História da volatilidade da Economia Brasileira

1980-1985	1986-1993	1994-1997	Pós-1998
A economia teve que se ajustar ao choque externo dos juros. Houve forte recessão com recuperação a partir de 1983 puxada pelo setor exportador, havendo alguns paralelos com o momento presente. Esse período deixa como herança para o período posterior inflação na casa dos 200% ao ano.	Ocorre o ciclo de populismo. Havia a interpretação de que o baixo desempenho nos últimos anos do regime militar era fruto de problemas de gerência do setor público e que, com a reintrodução de um regime político aberto, haveria grande salto na qualidade desta gerência. O resultado inicial foi inverso ao que se imaginava. O novo regime não satisfaz uma série de demandas sociais que estavam represadas. Vários planos de estabilização foram implementados e fracassaram. Em geral, após a estabilização havia um boom de consumo.	Um último plano heterodoxo, o Real, mais bem desenhado para enfrentar a componente inercial da inflação -o uso de duas moedas em vez do congelamento de preços- e sob um cenário externo muito mais favorável (que permitiu a manutenção da estabilização sem enfrentamento do problema fiscal e, conseqüentemente, sob um câmbio muito valorizado), propiciou um ataque ao problema inflacionário muito mais longo, ainda que não duradouro do ponto de vista dos fundamentos.	Não era mais possível manter a estabilidade de preços sem um ataque ao problema fiscal, dado que o resto do mundo não estava mais disposto a continuar financiando o excesso de nossa absorção sobre o produto doméstico. Os políticos e a sociedade não tolerariam um retorno da inflação. A restrição externa e a intolerância interna com a inflação criaram as condições para que o governo FHC iniciasse um grande ajustamento fiscal que persiste até o presente momento. Neste período, como no período anterior, a economia sofreu diversos choques externos - a quebra dos países asiáticos, da Rússia e, finalmente, a quebra da Argentina - e dois choques internos - o apagão energético e crise de expectativa associada à incerteza quanto à manutenção dos contratos no novo governo.

**Fonte:** Adaptado de Samuel Pessoa, A era dos choques passou. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0512200401.htm>. Acesso em: 4 dez. 2015.

No que tange às transformações ocorridas na economia brasileira a partir do início dos anos 90, podemos apontar que houve uma explícita tendência ao aumento da desnacionalização das empresas brasileiras de capital nacional, tanto estatal quanto

privado, tomando proporções irreversíveis, que podem trazer benefícios a curto prazo, mas também traduzem preocupações com relação ao futuro do país.

Essa preocupação com o futuro do país pode ser verificada em relação à inserção do Brasil de forma mais intensa na divisão internacional do trabalho, onde o país passou a absorver as operações de montagem de menor valor agregado, transferindo para os países mais desenvolvidos as operações consideradas mais nobres, fato que coloca o país em condições comprometedoras de desenvolvimento, aumentando os índices de desemprego e falência de empresas.

## **MERCADO FARMACÊUTICO**

O mercado farmacêutico é um ramo em ampla expansão motivando sobremaneira o aumento da concorrência e a consequente invasão de redes corporativas nos mercados até então livres destas grandes empresas.

Santa Catarina não ficou fora desta expansão. Dados da Interfarma (2015) mostram que o mercado Farmacêutico mundial deverá atingir em 2018 cerca de US\$ 1,25 trilhão, sendo os países emergentes responsáveis por 28% das vendas globais de produtos farmacêuticos ante uma participação de 12% apenas em 2005. A análise geral dos dados mostra o momento favorável do mercado brasileiro passando de 10º maior mercado mundial em 2009 para 6º maior mercado em 2014 e com a expectativa de chegar ao 4º lugar em 2018.

Este avanço de mercado aliado a diversos fatores como maior disponibilidade de profissionais, crescimento do ramos de higiene e beleza entre outros produziu uma expansão desenfreada do número de farmácias e drogarias no Brasil. Segundo dados divulgados pelo Conselho Federal de Farmácia – CFF(2012) em 2010 o número de farmácias cadastradas no órgão de classe chegava a 82.204 farmácias.

Mas esta expansão traz consigo uma dado perturbador, a dificuldade das micro e pequenas empresas do ramo em conseguir um nível de competitividade compatível com o novo mercado de trabalho. Segundo dados da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias - ABRAFARMA (2013) as redes vinculadas a associação possuem apenas 7,14% dos pontos de venda instalados no Brasil mas detém 36% do mercado, prova irrefutável da diferença de faturamento de uma farmácia comum em relação as grandes redes.

O quadro abaixo mostra um cenário autoexplicativo, onde a Distribuidora de Medicamentos Profarma apresenta o Market Share das 5 maiores redes do Brasil.

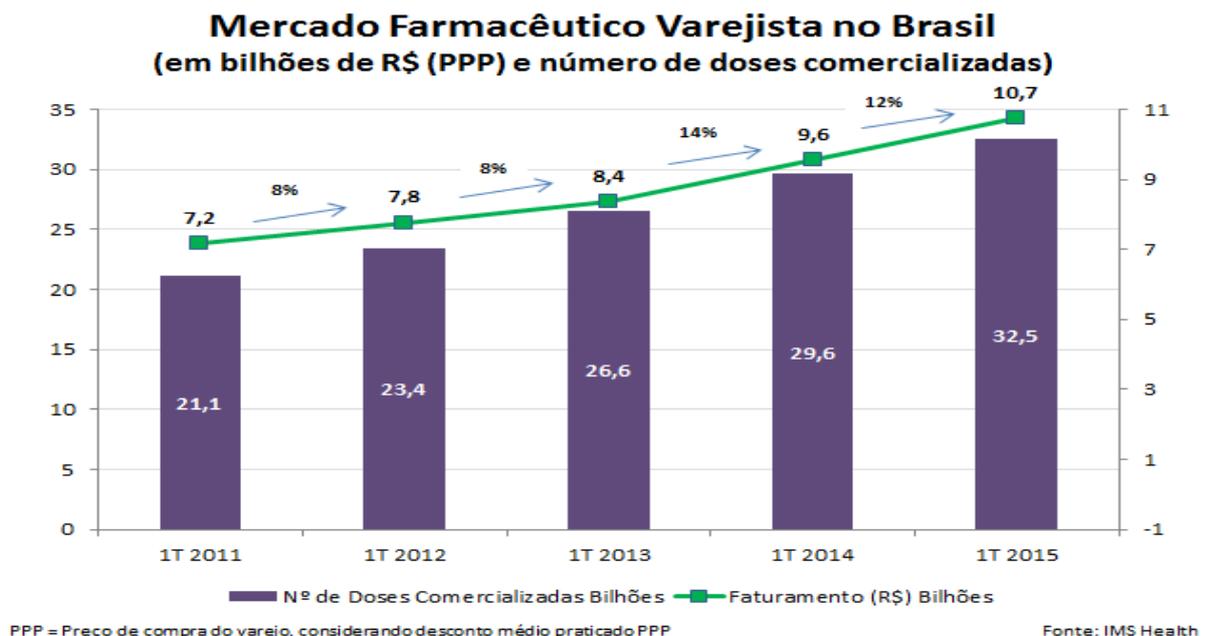
**Tabela 2** – Market Share das 5 maiores redes de Farmácias do Brasil

Ranking	Varejo	Market Share	Nº de PDV's	Estados Presentes
1º	Drogaria São Paulo	4,58%	190	SP, CE e BA
2º	Farmácia Pague Menos	4,28%	280	18 estados
3º	Drogarias Pacheco	4,20%	200	RJ e MG
4º	Drogasil	3,44%	187	GO, MG e SP
5º	Droga Raia	3,03%	160	SP, RJ, MG e PR
<b>TOTAL TOP 5</b>		<b>19,53%</b>	<b>1,8%</b>	-

Fonte: PROFARMA (2013).

O mercado Farmacêutico Varejista no Brasil continua em crescimento, mesmo em um ano onde os indicadores econômicos não são animadores. No Gráfico abaixo retirado da IMS Health vemos o desempenho do mercado comparativamente nos primeiros trimestres de 2.011 a 2.015 em relação a número de doses comercializadas e faturamento.

**Gráfico 1** – Mercado Farmacêutico Varejista no Brasil



Fonte: IMS HEALTH (2015).

## FRANQUIA

Analisando a história percebe-se práticas comerciais que se assemelham a um sistema de franquia no Século XII na Inglaterra. Mas considera-se o marco da criação do sistema de Franquia ou Franchising o sistema de vendas das Máquinas Singer nos Estados Unidos.

O modelo Singer de atuação como contrato de Franquia permitiu a fabricante um

rápido crescimento em vendas, com investimento relativamente baixo e acabo servindo de modelo para outros segmentos como Postos de Gasolina e Fábrica de Refrigerantes (SEBRAE, 2015).

Nesta mesma época (1920-1930) tem-se notícias de franquias de farmácias atuando no mercado americano bem como a primeira franquia de serviços, a Harper Cabelereiros (SEBRAE, 2015).

Franchising é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e auto-geridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador. (HOY; STANWORTH, 2003).

A franquia é um dos tipos de alianças estratégicas. O Quadro 2 é uma revisão de literatura dos tipos de alianças estratégicas feita por Ribeiro e Prieto (2013).

**Quadro 1** – Tipos de alianças estratégicas, elaborado com base na revisão da literatura.

Joint Ventures	Criação de uma empresa a partir da sociedade entre duas ou mais organizações, objetivando atender a interesses comuns. Alternativa frequente para atuação em outros países.	Collis e Montgomery (1997), Hill e Jones (1998), Aaker (2001), Inkpen (2001), Rugman e Wright (2001), Thompson e Strickland III (2001), Barney (2002), Grant (2002), Pitts e Lei (2003), Fitzpatrick e Dilullo (2005), Buzády (2005) e Prater e Ghosh (2005).
Acordos de licenciamento	Acordo formal firmado entre organizações, concedendo o direito de utilizar a marca, a venda de produtos ou uma tecnologia criada e desenvolvida por uma das partes.	Collis e Montgomery (1997), Inkpen (2001), Barney (2002), Costa (2003), Pitts e Lei (2003) e Buzády (2005).
Parcerias entre empresas não rivais ou empresas que competem entre si	Forma de garantir melhor eficiência nos processos operacionais; ambas obtêm vantagem e benefício com o resultado da aliança.	Costa (2003), Pitts e Lei (2003) e Buzády (2005).
Projetos de desenvolvimento de produtos	Quando duas ou mais empresas se juntam com intuito de desenvolver novos produtos	Inkpen (2001), Barney (2002), Costa (2003), Pitts e Lei (2003) e Buzády (2005).
Compartilhamento de compras e/ou produção	Empresas que se juntam para ganhar maior poder diante dos fornecedores ao compartilhar compras, ou ganhar escala e reduzir custos ao compartilhar a produção.	Inkpen (2001), Barney (2002), Costa (2003), Buzády (2005) e MaCGregor e Vrazalic (2005).
Operações logísticas	Alianças envolvendo o processo de distribuição e transporte	Ratten (2004) e Buzády (2005).
Terceirização ou subcontratação	Acordos entre duas ou mais empresas para execução de certas atividades inerentes ao processo e operacionalização de uma empresa	Costa (2003), Pitts e Lei (2003) e Fitzpatrick e Dilullo (2005).
Aquisições	Compra de uma empresa por outra organização	Costa (2003) e Buzády (2005).
Franquias	Sistema de expansão baseado no pagamento de royalty ao franqueador por parte do franqueado	Collis e Montgomery (1997), Costa (2003), Jacobsen (2004) e Buzády (2005).
Aliança horizontal	Marcada pelos acordos entre empresas ainda que elas concorram	Ojode (2004).

---

entre si em um mesmo mercado, proporcionando o mútuo aumento de competitividade.
--

---

**Fonte:** Ribeiro e Prieto (2013).

Na visão do MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR(2005), as franquias possuem três gerações: Na primeira geração, denominada franquia de marca, a franqueadora apenas autoriza o uso da Marca, sem apoio mercadológico ou operacional. A segunda geração, além da licença para uso da marca, os franqueados recebem algum apoio operacional, algumas vezes com cobrança de royalties sobre os produtos. O resultado depende do sucesso do produto.

A terceira geração e as gerações superiores mostram um sistema onde o know-how é transferido para o franqueado, com amplo apoio operacional, mercadológico, utilização de padrões e monitoramento irrestrito da operação. O resultado está baseado no sucesso da implantação e funcionamento do processo e não simplesmente no produto.

No caso específico das Farmácias, o SEBRAE (2006) já alertava de maneira contundente que

Uma forma que vem demonstrando resultados de muito sucesso e aumentando as chances de sobrevivência de muitas pequenas farmácias é a de criar ou participar de uma rede. As redes reúnem estabelecimentos independentes sob uma mesma bandeira. Com este tipo de ação, cria-se uma marca única que será estampada em todos os pontos de venda. Padroniza-se o layout das lojas participantes e organizam-se compras em conjunto. Assim, as forças são unidas, podendo-se investir mais em comunicação e promoções, fortalecendo a imagem das farmácias participantes da rede na mente do consumidor. Além disso, organizando a central de compras, o poder de barganha com a indústria farmacêutica aumenta, possibilitando às farmácias da rede maior margem de lucro e preços mais atraentes, tornando-as mais competitivas.

Assim, a criação de uma rede era uma situação possível para as farmácias que desejam crescer no mercado e melhorar a competitividade com melhores condições de compra e possibilidade de trabalho com maiores margens.

## **A REDE DE DROGARIAS FARMAGNUS**

A Rede de Drogarias Farmagnus foi criada inicialmente para atender uma demanda de dois de seus sócios, Angelo Tadeu Noldin, farmacêutico e proprietário de Farmácia de Camboriú, e Giancarlo Geremias, farmacêutico e proprietário de farmácias em Videira.

As dificuldades do mercado, aliado ao fato de ambos serem franqueados da Farmais e estarem de certa forma descontentes com a condução da franquia, levam os dois a buscar uma alternativa de melhorar o seu negócio. Procuram então o Publicitário Leandro Amorim, dono da Agência de Publicidade Made in Brasil de Blumenau que apresentou a Administradora com anos de experiência em franquia Tania Mara Preis Colonetti e após meses de conversa e discussão chegaram a Farmagnus. Inicialmente o projeto teve uma logomarca que acabou não sendo aproveitada.

Após alguns meses da ideia inicial, inaugura no dia 24 de novembro de 2011 a Farmagnus Gestão de Franquias, sem a presença de Leandro Amorim que por motivos pessoais preferiu sair do projeto. Nesta data foi apresentada a nova logomarca, projeto de expansão, manual de identidade para todos os fornecedores do estado.

**Figura 1** – Logomarca da Drogarias Farmagnus



## CRESCIMENTO

A tabela abaixo mostra o crescimento da Rede de Drogarias Farmagnus desde a sua fundação com oito farmácias associadas.

**Tabela 3** – Número de Farmácias franqueadas

Mês / Ano	Nº Farmácias
Novembro-11	8
Novembro -12	87
Novembro -13	137
Novembro -14	158
Novembro -15	169

**Fonte:** Farmagnus Gestão de Franquias (2015)

O planejamento inicial previa para o término de 2013 a meta de 100 farmácias franqueadas. Uma análise feita em 2013 e apresentada como Banner na Jornada da Saúde da Uniarp –Caçador trazia as vantagens percebidas pelos franqueados ao aderirem ao Sistema, na ordem: Marketing, Estratégia de Negócios, Tabloide, Melhores condições de Compras, Acesso ao programas de fidelidade dos Laboratórios, Marca própria, sensação de ser grande, cartão crediário entre outros.

## ANÁLISE REGIONAL

A divisão regional obedeceu a Critérios do IBGE, mas conseguidos através da divisão por Patrimônio Cultural do Estado de Santa Catarina. Assim, as regiões passaram a se denominar: 1. Oeste, 2. Meio-Oeste, 3. Serra, 4.Sul, 5. Grande Florianópolis, 6. Vale do Itajaí e 7. Norte.

**Figura 2** – Divisão do Estado de Santa Catarina em Regiões



**Fonte:** Fundação Catarinense de Cultura (2015).

Faz-se necessário afirmarmos que quando falamos de região estamos nos referindo a um

certo espaço no qual se realiza um dado conjunto de atividades da produção social. Convém observar, porém, que o conceito de região, mais do que espacializar, territorializa processos sociais, a produção social, meios de produção, a reprodução da vida social. No entanto, também sabemos que a região existe como quadro de referência na consciência das classes e dos grupos sociais. (THEIS, 2001, p. 215).

Dito isto, cabe esclarecer que a Rede de Franquias Farmagnus nasceu no Meio Oeste catarinense, mas especificamente da cidade de Videira/SC, mas com pouco tempo de vida percebeu-se a dificuldade logística em manter a sede na Região. Assim, ainda no seu primeiro ano a sede da empresa foi transferida para Criciúma, motivado pela facilidade de contatos com os grandes distribuidores, laboratórios e demais empresas e ainda procurando atingir um patamar maior, tentando passar a imagem da proposta de uma rede com abrangência estadual, necessária para a evolução da empresa.

Um dos grandes medos dos proprietários, já enfrentado por outras redes concorrentes ainda no mercado era adquirir um caráter muito regional e não conseguir fugir desta imagem, assim, o planejamento de prospecção foi feito tentando manter certo equilíbrio entre as regiões do estado, o que de certa forma aconteceu como pode ser verificado na tabela 4, onde se verifica o crescimento por regiões.

**Tabela 4** – Crescimento do número de Franqueados por Região

Evolução Regional	Oeste	Meio-oeste	Serra	Sul	G. F.	Vale do Itajai	Norte	Total
Novembro-11	0	7	0	0	0	1	0	8
Novembro-12	9	17	9	24	10	16	2	87
Novembro-13	15	21	11	34	11	26	19	137
Novembro-14	13	22	13	49	11	32	18	158
Novembro-15	15	24	17	52	11	30	20	169

Fonte: Farmagnus Gestão de Franquias (2015)

## ANÁLISE DO CRESCIMENTO

Na visão de seus proprietários os motivos que levaram ao crescimento alcançado pela rede Farmagnus foram a fidelidade ao projeto inicial de franquia onde a valorização do franqueado e apoio operacional as suas atividades. Utilizando-se dos princípios da terceira geração de modelo de franquias, onde além do uso da marca a transferência de conhecimentos do negócio(know-how), negociações, processos de gestão de outros ativos que em sua maioria são caracterizados como ativos intangíveis. Nesse sentido, Melo, Andreassi e Gigliotti (2012) afirmam que: “a vantagem competitiva entre franqueadores vem de sua capacidade de fornecer ativos intangíveis como: marca, conceito, sistema de gestão, e outros”.

O crescimento da rede pode ser entendido por fazer o franqueado delinear seu negócio com foco no cliente, utilizando-se das máximas encontradas de maneira farta em matérias de apoio aos empresários do ramo. Com grande participação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas, o SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA(SEBRAE, 2006) apresenta em seu material “O que você precisa saber sobre Farmácias” algumas estratégias para obtenção de sucesso num ramo tão concorrido que cita: acerto na qualidade e variedade dos produtos, integração a comunidade local com eventos e palestras, mix de produtos, posicionamento de mercado, investimento nas linhas de higiene e beleza, exposição de produtos, comunicação visual e sinalização, mobiliário e layoutização interna e ações promocionais.

A rede de Franquias Farmagnus apresenta em seu mix de prestação de serviços todas estas estratégias bem definidas e passadas ao franqueado através de consultores que visitam regularmente os franqueados, ou ainda através de cursos exclusivos para os franqueados. Treinamentos regionais também foram feitos de forma bem significativa nestes primeiros anos da rede para atender a busca por informação por parte do franqueado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser competitivo em qualquer setor é uma tarefa que exige congruência de esforços, conhecimento e investimento no negócio e nas pessoas. A receita e de conhecimento público mas sua aplicação depende de diversos fatores, que, numa combinação única pode

diferenciar esta ou aquela empresa. Uma análise deste prisma vale para franqueado e franqueador. O resultado positivo alcançado por um deve ser conseguido necessariamente com o sucesso alcançado pelo outro.

A tão propagada teoria do ganha-ganha no caso da franquia faz muito sentido. É impossível comemorar vitória sem a vitória ser de ambas as partes. Colocar isto como meta, defender o franqueado como razão da existência da franquia e apostar todas as fichas na melhoria do negócio do franqueado fizeram a diferença para o crescimento da Rede de Franquias Farmagnus.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS(ABRAFARMA). **NÚMEROS ABRAFARMA**. Disponível em < <http://www.abrafarma.com.br/#!sobre-1/c1mp6>> Acesso em 01 nov 2015

BIRCHAL, S.O Globalização e Desnacionalização das Empresas Brasileiras: 1990 a 1999, In: A.M. Kirschner, E.R. Gomes e P. Cappellin(orgs.), **Empresas, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro : Relume Dumará/ FAPERJ , 2002.

BONELLI, R. Las estrategias de los grandes grupos económicos brasileños. In: PERES, W. (coord.). **Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos**. México: Cepal, Siglo Veintiuno Editores, 1998.

BORGES, J. P., 'Indústria Brasileira: Os Desafios da Reestruturação', In: J.P.R. Velloso (org.), **A Crise Mundial e a Nova Agenda de Crescimento**, Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DINIZ, E. H. Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet. **RAC**, v. 3, n. 1, p. 71-86, jan./abr. 1999.

FARMAGNUS. **Rede de Drogarias Farmagnus: A Rede com DNA Farmacêutico**. Disponível em <http://www.farmagnus.com.br/rede-farmagnus>. Acesso em 04 dez 2015.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. **Patrimônio Cultural**. Disponível em: <http://www.fcc.sc.gov.br/patrimoniocultural/pagina/13286/regioesmuseologicasdesantacatarina>. Acesso em 20 Out 2015.

GARRIDO C. e PERES W. , 'Las Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos em los años Noventa', in W. Peres (org.), **Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos**, México: Siglo Ventiuno/CEPAL, 1998,

GEREMIAS, G. FOPPA, T. **Análise do Perfil dos Proprietários de Farmácia e das dificuldades e necessidades das Farmácias Comerciais do Estado de Santa Catarina que se franquearam a Rede de Drogarias Farmagnus**, Banner Apresentado na II Jornada da Saúde, UNIARP, 2013.

HOY, Frank; STANWORTH, John, **Franchising: a international perspective**, New York, Routledge, 2003

IMS HEALTH INSTITUTE. 2013. **The Global Use of Medicines**: Outlook Through 2016. Disponível em:<  
<http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/menuitem.18c196991f79283fddc0ddc01ad8c22a/?vgnextoid=9da5e590cb4dc310VgnVCM100000a48d2ca2RCRD&vgnnextfmt=default>  
> Acesso em : 15 set 2015.

INTERFARMA, **Guia Interfarma 2015**. Disponível em:  
<http://www.interfarma.org.br/guia2015/site/guia/index.php?val=34&titulo=Dados%20de%20mercado> Acesso em 02 Nov 2015.

MELO, Pedro Lucas de Resende, ANDREASSI, Tales, GIGLIOTTI, Batista Salgado. **Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização**, São Paulo, CENGAGE, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Cartilha O que é franquia?** Brasília. 2005.

RIBEIRO, Bianca Bonassi and PRIETO, Vanderli Correia. Alianças estratégicas no varejo farmacêutico: vantagens e desvantagens na percepção do gestor. **Gest. Prod.** [online]. 2013, vol.20, n.3, pp. 667-680. ISSN 0104-530X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000300012>.

RICHERS, Raimar. **O que é Empresa?** São Paulo: Brasiliense, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Editora: Saraiva, 2001

SANDRONI, P (Org.). **Novíssimo Dicionário de Economia**. 1.ed., São Paulo: Best Seller, 1999

SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. **O que você precisa saber sobre Farmácias**, Porto Alegre: SEBRAE, 2006.

SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. 2013. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> Acesso em 02 Nov 2015.

SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. 2013 **Um pouco sobre a História do Franchising**. Disponível em:  
<<http://sites.pr.sebrae.com.br/blogs/2015/04/15/um-pouco-sobre-a-historia-do-franchising/>> Acesso em 02 Nov 2015

TENG, B. S. Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 119-142, Jan 2007.