

A FRANQUIA NA ODONTOLOGIA: AS VANTAGENS E
DESVANTAGENS EM RELAÇÃO AO NEGÓCIO DE
MARCA PRÓPRIA

Cláudia Ribeiro Pinto

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora:
Prof. Doutora Maria Isabel Vieira Nicolau, Prof. Associada,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2009

A FRANQUIA NA ODONTOLOGIA: AS VANTAGENS E
DESVANTAGENS EM RELAÇÃO AO NEGÓCIO DE
MARCA PRÓPRIA

Cláudia Ribeiro Pinto

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora:
Prof. Doutora Maria Isabel Vieira Nicolau, Prof. Associada,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2009

A FRANQUIA NA ODONTOLOGIA: AS VANTAGENS E DESVANTAGENS EM
RELAÇÃO AO NEGÓCIO DE MARCA PRÓPRIA

Cláudia Ribeiro Pinto

RESUMO

Este trabalho aborda as franquias de serviço de saúde de odontologia, e tem o propósito de analisar e comparar as vantagens e desvantagens neste setor, de acordo com a percepção dos profissionais que atuam em negócios com marca própria e com marca franqueada.

Num mundo globalizado, as empresas concorrem em mercado aberto e defrontam-se com concorrência internacional mesmo quando têm âmbito de atuação local, necessitando tornarem-se competitivas em mercados de concorrência cada vez mais agressiva. Para isso procuram estratégias de afirmação e conquistas de novos mercados.

A franquia é uma forma de entrada nos mercados que tem tido forte desenvolvimento pela rapidez e visibilidade que permite e, inclusive na saúde, em particular, na odontologia no Brasil, tem sido um modelo de negócio em crescimento. As percepções dos profissionais quanto às vantagens e desvantagens da franquia em relação à marca própria foram analisadas e os resultados indicam que não há muita divergência de opinião entre ambos. A franquia destacou-se em aspectos importantes como rapidez de retorno do capital investido e volume de negócios bem superior em relação ao negócio de marca própria. Em contrapartida, verificou-se que a burocracia e a necessidade de seguir um modelo pré-estabelecido são percebidos como desfavoráveis e podem estar associados à vontade de ter um negócio independente pelos dois grupos estudados.

Concluiu-se que é necessário um tempo maior para o conhecimento deste sistema pelos profissionais, e que há por parte deles uma percepção de existir uma forte tendência ao crescimento e ao aumento de atuação neste setor.

Palavras chave: Globalização, Estratégias de crescimento, Franquia, Saúde.
JEL: I 11- Analysis of HealthCare Market, M1- Business Administration

ABSTRACT

This paper focuses on dental care franchises and is meant to compare the advantages and disadvantages in this sector from the point of view of professionals who work in their own businesses as well as those whose businesses are franchises. In a globalized world, companies compete in open market where they are challenged by foreign competitors even within local scopes of operation, therefore they need to become competitive in increasingly aggressive competitive markets. Thus companies look for assertion strategies and new market shares.

Franchise is a means of market access that has been evolving strongly due to its speed and visibility which it carries, and it has been a business model under consistent growth in Brazil, including in the health industry, particularly in dentistry. The professionals' opinions on franchise advantages and disadvantages in business terms were analyzed, and the results show that there was not much difference between the two groups' opinions. The franchise stood out in important aspects, such as speed of return of investment employed and turnover, having the latter been superior to that of their own businesses. On the other hand, it was realized that the bureaucratic routine implied and the need to follow a pre-established model were deemed unfavorable, and might be construed as the desire of both groups to have businesses of their own.

It was concluded that a longer period of time is required to allow the professionals to become more deeply acquainted with the system of franchise, and that they are aware of the system strong growth trend and increased activity in this sector.

Keywords: Globalization, Growth Strategies, Franchise, Health.

JEL: I 11 - Analysis of Health Care Market, M1- Business Administration

AGRADECIMENTOS

- Aos queridos Sergio e Daniel, meu marido e filho, a quem tanto amo e sempre me apoiaram em todos os momentos de desafio pelos quais passei durante o curso de Mestrado até a finalização deste trabalho.
- Aos meus pais, que durante toda a minha vida, me deram o carinho que tanto necessitei.
- À minha amiga Elaine, pela sua colaboração na realização desta pesquisa e pelo compartilhamento das aflições sentidas no decorrer deste trabalho.
- À professora Isabel Nicolau, orientadora do trabalho por sua competência e apoio, fundamentais para que eu conseguisse finalizar esta dissertação.

LISTA DE SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franquia

ANS: Agência Nacional de Saúde

CFM: Conselho Nacional de Saúde

CFO: Conselho Federal de Odontologia

CNS: Conselho Nacional de Saúde

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFA: International Franchise Association

INAMPS: Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social

INPS: Instituto Nacional de Previdência Social

OMS: Organização Mundial de saúde

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SUS: Sistema Único de Saúde

LISTA DE GRÁFICOS / TABELAS / MAPA

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Evolução do faturamento do setor Franchising | 22 |
| Gráfico 2 – Evolução do número de redes | 23 |
| Gráfico 3 – Evolução do número de unidades | 23 |
| Gráfico 4 – Faturamento dos diversos segmentos de franquia | 49 |
| Gráfico 5 – A franquia face ao negócio de marca própria: a percepção dos profissionais de marca franqueada | 55 |
| Gráfico 6 – Principais vantagens da franquia em relação ao negócio de marca própria: percepção dos franqueados | 56 |
| Gráfico 7 – Principais desvantagens da franquia em relação ao negócio de marca própria: percepção dos franqueados | 57 |
| Gráfico 8 – O negócio próprio face à franquia: a percepção dos profissionais com negócio de marca própria | 58 |
| Gráfico 9 – Principais vantagens do negócio próprio em relação ao negócio franqueado: percepção dos profissionais que têm negócio de marca própria | 59 |
| Gráfico 10 – Principais desvantagens do negócio de marca própria em relação ao de marca franqueada: percepção dos profissionais que têm negócio de marca própria | 60 |
| Gráfico 11 – Perfil de opiniões dos profissionais franqueados e dos que possuem negócios de marca própria quando comparam o seu tipo de negócio com a alternativa | 62 |
| Gráfico 12 – Distribuição de frequência de dificuldades no desenvolvimento das franquias na ótica dos detentores de negócio franqueado | 65 |
| Gráfico 13 – Distribuição de frequência das dificuldades no desenvolvimento das franquias na ótica dos detentores de negócio de marca própria | 67 |
| Gráfico 14 – Perspectivas de evolução das franquias segundo os profissionais que possuem negócio de marca própria | 69 |
| Gráfico 15 – Perspectivas de evolução das franquias segundo profissionais que possuem negócios de marca franqueada | 70 |
| | |
| Tabela 1 – Internações, no ano de 2004, em estabelecimentos de saúde – Brasil | 37 |
| Tabela 2 – Comparação da oferta de dentistas no Brasil e em outros países | 44 |
| Tabela 3 – Distribuição das unidades por escalões de número de empregados segundo o tipo de negócio | 51 |
| Tabela 4 – Distribuição das unidades por escalões de volume mensal de negócios segundo o tipo de negócio | 52 |
| Tabela 5 – Distribuição geográfica das unidades inquiridas | 52 |
| Tabela 6 - Distribuição percentual das unidades por escalões de anos de atividades segundo o tipo de negócio | 53 |
| Tabela 7-Grau de satisfação com o retorno de seu negócio | 63 |
| Tabela 8 – Vontade de mudança: desejo de aproveitar a oportunidade de mudar para o tipo de negócio alternativo | 64 |
| | |
| Mapa 1 – Estados do Brasil beneficiários de planos de assistência médica | 38 |
| Mapa 2 – Penetração do setor privado odontológico nos Estados | 40 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| RESUMO | IV |
| ABSTRACT | V |
| AGRADECIMENTOS | VI |
| LISTA DE SIGLAS | VII |
| LISTA DE GRÁFICOS / TABELAS / MAPAS | VIII |
| SUMÁRIO | IX |
| INTRODUÇÃO | 10 |
| CAP. 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS | 12 |
| 1.1 GLOBALIZAÇÃO E CONCORRÊNCIA | 12 |
| 1.2 AS ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS | 17 |
| CAP. 2 – A FRANQUIA | 20 |
| 2.1 HISTÓRIA | 20 |
| 2.1.1 O aparecimento das franquias | 20 |
| 2.1.2 Franquia no Brasil | 21 |
| 2.2 FRANQUIA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS | 24 |
| 2.3 OS FATORES DE SUCESSO | 26 |
| 2.4 AS DIFICULDADES E OS FATORES DE FRACASSO | 29 |
| 2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS | 31 |
| CAP.3 – A FRANQUIA NO SETOR DE SAÚDE | 34 |
| 3.1 O SETOR DE SAÚDE NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES GERAIS | 34 |
| 3.1.1. A evolução do Sistema Nacional de Saúde Brasileiro | 34 |
| 3.1.2 A prestação de serviços de Odontologia | 38 |
| 3.2 CONCORRÊNCIA NO SETOR DA SAÚDE | 40 |
| 3.3 ASPECTOS ODONTOLÓGICOS | 43 |
| 3.3.1 Franquia na prestação de serviços na odontologia | 45 |
| CAP. 4 – A FRANQUIA NOS SERVIÇOS BRASILEIROS DE ODONTOLOGIA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS | 50 |
| 4.1 OBJETIVO | 50 |
| 4.2 METODOLOGIA | 50 |
| 4.2.1 Inquérito, escolha da amostra e recolha de dados | 50 |
| 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 51 |
| 4.3.1. Caracterização da amostra recolhida | 51 |
| 4.3.1.1. A dimensão das unidades | 51 |
| 4.3.1.2. A localização geográfica | 52 |
| 4.3.1.3. A antiguidade das unidades inquiridas | 53 |
| 4.3.2. As vantagens e desvantagens da franquias em odontologia | 54 |
| 4.3.2.1. A percepção dos profissionais com negócio franqueado | 54 |
| 4.3.2.2. A percepção dos profissionais com negócio de marca própria | 58 |
| 4.3.2.3. As diferenças de percepção entre profissionais com franquias e com negócios de marca própria | 61 |
| 4.3.2.4. Grau de satisfação com o tipo de negócio escolhido e a vontade de mudança | 62 |
| 4.3.3. Perspectivas quanto ao futuro da franquias em odontologia | 65 |
| 4.3.3.1. As dificuldades de desenvolvimento das franquias | 65 |
| 4.3.3.2. Perspectiva de evolução das franquias odontológicas | 68 |
| 4.4 CONCLUSÕES | 71 |
| CAP.5 – CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA | 72 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 75 |
| ANEXO A | |

INTRODUÇÃO

Justificação do tema

O processo de globalização tem atingido, de forma rápida e avassaladora, diversos segmentos do mercado transformando a mentalidade dos empreendedores. Estas transformações afetam diretamente os mercados de bens, serviços e capital e ditam as novas regras de bases societárias, tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras do capitalismo internacional.

Neste cenário de globalização as empresas buscam aumentar sua participação em novos mercados.

A franquia, dentre outras, é uma estratégia de entrada no mercado cujo crescimento tem sido notado em diversos ramos da economia. Através dela, as empresas buscam se tornarem mais competitivas e obter sucesso com um formato já pronto, cuja marca forte oferece assistência de marketing, administrativa e jurídica entre outras.

O sistema é uma forma de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada como estratégia de crescimento e tem experimentado uma forte expansão nos últimos anos. A reboque dessa expansão está o aumento da competitividade verificado no setor de serviços, bem como o crescimento, segundo a ABF, do setor de esporte, beleza, saúde e lazer. Como consequência, as empresas da área da saúde têm suas posições de mercado e rentabilidade ameaçadas pela concorrência natural que está se implantando no setor.

A franquia no setor de saúde é um assunto pouco estudado até o momento e começa a ter um crescimento acentuado nos últimos anos. É um tema atual e de relevância, já que também a indústria da saúde tem sofrido de uma forma crescente os efeitos da concorrência acirrada. Com um número significativo de profissionais e empresas do setor que entram no mercado a cada ano, a necessidade de se qualificar e se destacar como negócio lucrativo vem se apresentando a cada dia mais necessário.

A necessidade de um modelo que permita o melhor uso dos recursos disponíveis na sociedade, tem estimulado o recurso à franquia que, através de sua forma de gerenciar consultórios e clínicas odontológicas, tem mostrado possibilidades de sucesso.

Objetivo

O trabalho aborda as franquias de serviço de saúde, especificamente na odontologia, e teve como propósito analisar e comparar as vantagens e desvantagens das empresas de odontologia franqueadas e não franqueadas, através da análise da percepção que, sobre esta matéria, têm os profissionais que operam com negócios próprios e os que operam com negócios franqueados, bem como a forma como perspectivam o futuro, a fim de perceber o potencial de crescimento das franquias em odontologia no Brasil.

Metodologia

A avaliação das vantagens e desvantagens dos negócios de marca franqueada face aos negócios de marca própria foi feita através de um inquérito a 30 profissionais de odontologia que teve como objetivo comparar a sua percepção de acordo com o tipo de negócio que possuem.

Estrutura do trabalho

O trabalho desenvolve-se da seguinte forma: no capítulo 1, procura-se analisar o fenómeno globalização, que transformou a sociedade e sua forma de organização. Também faz uma abordagem da concorrência crescente nos últimos anos nos diversos setores da economia e as estratégias de entrada em novos mercados, nas quais se incluem as franquias. No capítulo 2, o trabalho conceitua e discute a franquia, seu surgimento e evolução no mundo e no Brasil. O capítulo 3 analisa especificamente a franquia no setor da saúde, suas vantagens e desvantagens, e descreve como está a prestação de serviços na odontologia nos dias atuais. O capítulo 4 consiste na pesquisa empírica que tem como objetivo analisar a forma como os profissionais de odontologia avaliam os negócios de marca franqueada neste segmento. O capítulo 5 é a conclusão da pesquisa.

CAPÍTULO 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1.1. GLOBALIZAÇÃO E CONCORRÊNCIA

A globalização é um fenômeno capitalista e complexo que começou na época dos Descobrimentos e se desenvolveu a partir da Revolução Industrial.

A necessidade de expandir seus mercados levou as nações a, aos poucos, começarem a se abrir para produtos de outros países, marcando o crescimento da ideologia econômica do liberalismo.

Não sendo um fenômeno novo, pela intensidade e extensão que adquiriu nas últimas décadas, a globalização é hoje considerada como a característica mais marcante das economias e das sociedades a nível mundial.

O conceito de globalização começou a ser empregado desde meados da década de 1980. Originalmente, esta idéia era sustentada por quem defendia a necessidade de maior participação de países em desenvolvimento, em especial os latino-americanos e asiáticos em uma economia administrada internacionalmente. Somente na década de 1990 é que o termo globalização veio a ser empregado principalmente em dois sentidos: um positivo, descrevendo o processo de integração da economia mundial, e um normativo prescrevendo uma estratégia de desenvolvimento baseado na rápida integração com a economia mundial.

Vários fatores têm contribuído para a aceleração do processo de globalização. Suen e Kamiura (1997) referem os seguintes aspectos: a forte aceleração da mudança tecnológica; a forte difusão de um novo padrão de organização da produção e da gestão; a concentração dos mercados dentro de blocos regionais e a notável intensificação dos investimentos diretos no exterior pelos bancos e dos investimentos transnacionais pelos chamados países centrais.

Na verdade, o progresso nas tecnologias de informação e comunicação permitindo novas formas de trabalho à distância, abriram novas possibilidades de organizar as empresas e também criaram alternativas de localização da produção com menos barreiras geográficas. A redução dos custos dos transportes também permitida pelo progresso tecnológico, bem como a liberalização do comércio mundial com a supressão ou redução das taxas alfandegárias, vieram ainda reforçar esta abertura de fronteiras e a integração das economias nacionais no processo de globalização.

Deste modo, hoje a livre circulação de pessoas, mercadorias e capitais é mais fácil e a integração de algumas zonas do mundo em blocos regionais, também ajuda a ultrapassar a fraca expressão de alguns pequenos países na cena mundial.

A globalização trouxe consigo significativas mudanças, tornando a realidade mais complexa, desafiadora e competitiva. Atingindo, de forma rápida e avassaladora diversos segmentos de mercado, transformou por completo as relações internacionais entre países e empresas. Estas transformações afetam diretamente os mercados de bens, serviços e capitais e ditam as novas regras de bases societárias, tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras, do capitalismo internacional. Desta forma, o advento da globalização da economia, pela primeira vez na história da humanidade, tornou o mundo um só mercado.

Naturalmente que neste processo existem aspectos positivos e negativos, aliás expressos por grupos que publicamente se exprimem a favor ou contra.

Thurow (1999, p. 23 *apud* PEREIRA, 2005) descreve o cenário econômico globalizado da seguinte forma:

“Mudanças em tecnologia, transporte e comunicações estão criando um mundo onde tudo pode ser feito e comercializado em qualquer parte do planeta. As economias nacionais estão desaparecendo. Um grande rompimento surge entre as empresas globais, com uma visão mundial, e os governos nacionais, que focalizam o bem-estar de seus eleitores. Países se estilhaçam, crescem os blocos comerciais regionais, a economia global torna-se cada vez mais interligada”

Tal como se refere, alguns interesses contraditórios se podem confrontar neste processo. Os interesses nacionais nem sempre coincidem com o interesse das empresas e organizações internacionais e muitas vezes o confronto existe em situação de assimetria de poder em que os governos nacionais são mais fracos.

A globalização não é um fenómeno de desenvolvimento harmonioso. Os países e as empresas não entram no processo ao mesmo tempo nem ao mesmo ritmo e nem todos dele se beneficiam simultaneamente; as migrações de empresas de uma zona para outra deixam no desemprego algumas comunidades para criar emprego noutras; as empresas nem sempre são socialmente responsáveis quando laboram em zonas com pouco poder negocial e os territórios têm de competir na cena mundial para captar investimentos.

A globalização transformou profundamente as sociedades e a forma de organização da economia mundial. O modelo que marcou os anos 60 e 70 do século passado caracterizava-se pela produção de matérias-primas nos países menos desenvolvidos e pela transformação

dessas matérias nos países mais desenvolvidos. O comércio mundial era a expressão desta divisão de trabalho. Hoje, existem novos protagonistas e países emergentes aparecem para competir com os países desenvolvidos, como é o caso de alguns países asiáticos cuja expressão é cada vez mais significativa, como por exemplo, a China, a Coreia do Sul e Singapura.

Neste contexto, empresas procuram gerir a sua cadeia de valor sem restrições de fronteiras. Na maioria das vezes é mais simples e tem custo menor iniciar sua produção em outro país do que contornar os obstáculos logísticos e fiscais envolvidos em uma operação de venda para o exterior. Por isto, é cada vez maior o número de empresas que abandonam o modelo tradicional exportador e passam a internacionalizar suas atividades produtivas. A internacionalização, portanto, é um processo crescente e continuado de envolvimento de empresas com outros países. É assim que a cadeia de valor de muitas empresas se encontra espalhada pelo mundo, aproveitando as condições locais mais favoráveis para cada atividade. Por exemplo, a produção pode encontrar-se num local de mão de obra barata, a investigação e desenvolvimento noutra zona do mundo com recursos humanos qualificados e a comercialização junto aos mercados que abastece. Dadas estas circunstâncias, o comércio internacional é cada vez mais intra-setorial, ou seja, dentro do mesmo setor com produtos de fases diferentes do processo produtivo.

A globalização tem deste modo, moldado o perfil de concorrência no mercado mundial. Contudo, os seus efeitos fazem-se também sentir ao nível das economias nacionais. A concorrência no mercado interno de cada país não é mais composta apenas por empresas nacionais, mas também por concorrentes externos (BRASIL e ORTEGA, 2007).

Com a entrada de empresas internacionais no mercado, a nova realidade para as empresas nacionais pode ser encarada como uma ameaça e uma oportunidade de crescimento para as mesmas.

Entre as ameaças pode-se destacar o acirramento da competitividade no mercado local. Neste momento, as empresas nacionais têm que repensar, se reestruturar administrativa e tecnologicamente e se reavaliar para oferecer melhores produtos ou serviços para, assim, poder competir no mercado, caso contrário desaparecerão.

Nas oportunidades destacam-se a ampliação dos mercados, a troca de *know-how* administrativo e tecnológico, a contratação mais fácil de tecnologia de ponta, a mobilidade de capital e o aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos mercados. A utilização das novas tecnologias favorece a aceleração do ritmo de mudança nas organizações nacionais que visam a prosperidade, e que agora não podem mais confiar em práticas tradicionais de negócios. Desta forma, é preciso inovar continuamente, diante de um mercado

globalmente competitivo, buscando novas formas de organização e estratégias de competitividade.

Daqui decorre que a concorrência entre empresas, mesmo quando elas têm os seus mercados definidos ao nível nacional ou local se desenvolve sempre em ambiente global e, conforme Guimarães (2004) observou, o comportamento decisório das empresas é mais influenciado pelo comportamento dos seus concorrentes do que propriamente pelos consumidores de seus produtos e ou serviços. Porter (2004) também pontuou que há um sentimento de dependência entre empresas, pois elas percebem os efeitos dos movimentos das outras e tendem a reagir a eles. Assim sendo, a intensidade concorrencial desafia as empresas a procurar vantagens competitivas sustentadas.

A concorrência entre as empresas estabelecidas, para Guimarães (2004), resulta de um processo interativo entre os seguintes fatores: 1) ausência de diferenciação ou custo de mudança que aumenta a rivalidade por preços, dado que os consumidores realizam suas escolhas considerando essencialmente o preço e o serviço; 2) divergências entre concorrentes, tendo em vista que as estratégias utilizadas pelas empresas não seguem a mesma direção ao longo da dimensão concorrencial; 3) interesses estratégicos, dado que instabilidade no setor pode atingir níveis altos se as firmas tiverem objetivos expansionistas a nível global, adotando estratégias que sacrifiquem o nível de lucratividade; 4) barreiras de saídas elevadas: ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

As principais variáveis que orientam o jogo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a imagem de que o produto goza junto aos consumidores.

Há, assim, a necessidade de promover melhorias na qualidade dos produtos e ou dos serviços oferecidos, redução de custos, que possibilite a venda com melhores preços.

Segundo Pereira (2005), o mercado externo exige altos padrões de qualidade gerando grandes dificuldades para inserção e permanência das empresas. Competir implica uma análise de potencialidades e otimização da utilização das capacidades.

Fator importante é a compreensão de que a concorrência não se encontra tão somente no âmbito dos preços e melhorias dos produtos e serviços, mas também nas tecnologias, na matéria prima, nos novos tipos de organização produtiva e nas mercadorias que possibilitem à empresa um poder de diferenciação em relação às demais. Segundo Porter (2004), estratégia competitiva é a procura deliberada por um conjunto diferente de atividade para a produção e o fornecimento de uma mistura única de valores. O autor ainda incorpora à estratégia um

aspecto integrador, de alinhamento das atividades. Segundo ele, o sucesso de uma estratégia depende de se realizar bem diversas atividades e de integrá-las.

Almeida (2003) resume estratégia como o caminho que uma entidade deverá seguir. Ele afirma que enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar, e que esses conceitos estão ligados, não fazendo sentido estabelecer estratégia sem objetivo ou objetivo sem estratégia.

A identificação das características estruturais básicas que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da empresa, é uma questão que também deve ser analisada pelas empresas para facilitar a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto empresarial.

Segundo Porter (2004, p. 5), existem cinco forças que governam a concorrência:

1) Ameaça de novos entrantes - A possível entrada de uma empresa num segmento, em busca de maior fatia de mercado, está diretamente relacionada aos níveis existentes de barreiras à entrada, em razão de que, se houver facilidade à entrada de novas empresas na indústria, a rentabilidade estará prejudicada. Em muitos casos, as firmas entrantes descobrem posições que estavam, até então, disponíveis, mas que eram ignoradas pelas concorrentes já estabelecidas.

2) Fornecedores e compradores - As firmas que possuem um alto grau de influência sobre a rentabilidade de um setor a ponto de reduzi-la, são aquelas que têm grande poder de compra. Da mesma forma, os fornecedores podem pressionar pelo aumento dos preços e reduzir o potencial de lucratividade do setor.

3) Ameaça de produtos substitutos - Um setor que sofra a ameaça de concorrência de produtos substitutos sofre restrições de crescimento e reduções em seu potencial de lucratividade. Estas restrições são causadas em razão dos produtos ou serviços substitutos imporem um nível de preços ao setor. A disponibilidade de bens substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e *performance* pelos consumidores, da mesma maneira que fazem comparações de preço.

4) Concorrência entre as firmas estabelecidas - Se o ritmo competitivo confere, por um lado, nova dinâmica ao processo, por outro, desperta reações extremamente negativas por parte da concorrência que podem afetar de maneira significativa a rentabilidade do setor. As estratégias mais comumente usadas são: as guerras de publicidade, competição via preços e serviços ou produtos diferenciados.

Sendo estas, então, as forças determinantes da concorrência, verifica-se que esta não está limitada aos participantes estabelecidos, mas inclui também os potenciais

conhecimento preliminar das forças possibilita a firma detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas.

Desta forma, as forças competitivas determinam as regras para a permanência das empresas no mercado. A globalização, como se referiu, vem dar uma dimensão internacional ao contexto competitivo e, portanto influenciar o jogo das cinco forças. As empresas são, assim, solicitadas a definir as estratégias que melhor as capacitem a lidar com esta concorrência acrescida. A entrada em novos mercados pode ser uma forma não só de sobrevivência, mas também de desenvolvimento da sua atividade.

1.2 AS ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

Para uma empresa, a entrada em novos mercados reveste-se de particular importância. Lasserre (2003, p.188), considera que uma estratégia de entrada num novo mercado envolve resposta a três questões fundamentais: porque a empresa quer entrar nesse mercado; quando será apropriado entrar e como pode entrar. A primeira questão tem, assim, a ver com o objetivo que a empresa pretende atingir, ou seja, se tem um objetivo de vender no mercado, se deseja ter acesso a recursos produtivos, se procura aprender com outras empresas, ou se quer entrar na zona para coordenar, a partir daí, as operações na região. A segunda questão tem a ver com o *timing* de entrada: deseja ser um pioneiro e explorar mercados em que outros ainda não entraram ou beneficiar de experiência já existente ou ser um seguidor? E, finalmente, a última questão que é escolher a forma de entrar.

Segundo o mesmo autor, existem diversas formas de entrada, que são determinadas por vários fatores. Contam-se, entre eles, a atratividade do mercado; os riscos políticos e operacionais envolvidos; as exigências dos governos; a capacidade interna da empresa para entrar e desenvolver os recursos locais, os ativos e competências necessárias e a análise dos custos/benefícios que se espera com o investimento. As formas de entrada mais frequentes são:

Subsidiárias: é um investimento integral de capital, recursos humanos e materiais para criar uma unidade que opera em determinado país. Esta forma de entrada é exigente em investimento. É mais apropriada quando as oportunidades são elevadas e os riscos do país são relativamente baixos. Tem a vantagem de permitir o controle total das atividades

desenvolvidas, mas a entrada é relativamente lenta e a complexidade de gestão e exposição ao risco são muito elevadas.

Aquisição: se trata de fusões e aquisições globais e necessita de disponibilidade imediata de recursos, ativos e competências que economiza tempo para o investidor estrangeiro. A vantagem deste tipo de entrada existe particularmente quando se pretende penetrar em um mercado muito competitivo e com as oportunidades saturadas. É, contudo, um modo de entrada mais oneroso.

Joint ventures: é um investimento estrangeiro comum nos mercados emergentes que engloba formas de associação de empresas, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica, visando a troca ou transferência de tecnologia, experiências e realização de operações. Essas alianças são favoráveis para situações em que os parceiros são capazes de aprender uns com os outros e os recursos não são suficientes para uma entrada sozinhos. Os problemas potenciais, nesta entrada, podem se dar nos conflitos assimétricos sobre novos investimentos, desconfiança, confrontos culturais, etc.

Licenciamento, franquia, agentes e distribuidores: estes tipos de entradas acontecem quando o mercado é pequeno para justificar um investimento integral, o país tem alto risco, já existe grande investimento em um país vizinho, o governo não admite qualquer outra forma de presença ou a empresa pretende apenas testar o mercado.

No licenciamento a empresa transfere para outra empresa o seu produto ou a tecnologia com direito a explorá-lo comercialmente. Os benefícios da licença são o pequeno compromisso pessoal e o envolvimento de pouco capital. As desvantagens são múltiplas, nomeadamente, apropriação tecnológica por parte do licenciado, que pode vir a se tornar um futuro concorrente; o licenciado pode vir a arruinar o nome do titular da licença e o licenciador não ter controle sobre o destino da empresa em países distantes.

Na franquia, o franqueador concede ao franqueado o direito de usar seu nome (marca) e um certo número de políticas operacionais para que possa manter o padrão de qualidade e recebe em troca uma compensação financeira.

Distribuidores e agentes locais: é o modo de entrada mais freqüente para os que querem chegar ao mercado internacional. Ainda segundo Lasserre (2003), estes meios são próprios para entrar em mercados mais arriscados ou cujo tamanho não justifica um grande investimento, como também uma maneira econômica para testar mercados sem envolver muitos recursos. O distribuidor é exatamente o que exerce a tarefa logística de transporte e estocagem de faturamento; e o agente é simplesmente o vendedor. A vantagem consiste na

quantidade limitada de recursos globais da empresa, e as desvantagens na falta de contanto com o mercado e os conflitos de interesse que possam surgir quando as vendas atingirem um determinado nível.

Representantes, escritório de procurement, compras, ou técnico: Representação consiste em enviar um gerente expatriado para recolher informações, estabelecer contatos, organizar as vendas diretas, fazer *lobby* para a obtenção de licenças, negociar acordos de distribuição ou de *joint venture* e recrutar pessoal local. As grandes corporações que estão vendendo projeto como sistemas de vias férreas, aeroportos em fase de pré-licitação são exemplos desta forma de entrada. Escritório técnico é um tipo de entrada que se dá em países que têm uma fonte de inovação e, uma presença, pode permitir acesso à informações e contatos úteis. Escritórios de *procurement*, ou compra são apropriados para grandes varejistas que criam um gabinete a fim de se aproximar dos fornecedores para negociar contratos e controlar a sua execução.

Este trabalho centra-se na entrada em novos mercados através de franquia. Embora não se refira aos mercados externos, mas a novos mercados dentro do Brasil, a problemática permanece idêntica, sobretudo num país de grande dimensão e num setor de serviços de proximidade como é a odontologia, tanto mais que, também o setor da saúde, atua localmente em ambiente cada vez mais aberto a concorrentes e parceiros estrangeiros.

CAPÍTULO 2 - A FRANQUIA

2.1 – HISTÓRIA

2.1.1 – O aparecimento das franquias

O termo franquia tem origem no radical “franche”, que, na Idade Média, significava “livre de servidão ou de restrição”. Naquela época, os monarcas destacavam nobres para cuidar de determinados territórios, em troca de proteção. Estes como licenciados da corte podiam determinar e cobrar taxas no seu território e mantinham a ordem local, controlando os territórios contra inimigos (ABF, 2008).

O sistema de franquia, tal e como o conhecemos hoje em dia, teve sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos, concretamente no ano de 1862. Nesta data a I.M. Singer & Co., fabricante de máquinas de costura, resolveu ampliar sua participação no mercado e buscou parceiros para tal empreendimento. Concedia o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes (FRANCAP, 2009).

Em 1898, a General Motors adotou esse modelo para sua rede de distribuição de automóveis. A franquia de distribuição de bebidas iniciou-se com a Coca Cola em 1899.

A partir do século XX, o sistema de franquias conheceu o seu grande “boom” nos Estados Unidos, com a abertura de diversos negócios.

Em 1920 as lojas de refeições rápidas começaram a ser implantadas nos Estados Unidos, mas o desenvolvimento viria somente em 1948, com sistema batizado de *speed system* pelos donos da Rede Mc Donald’s. Ray Kroc revolucionou os negócios nos Estados Unidos criando o sistema de franquia empresarial com a rede Mc Donald’s.

Na década de 1930, as indústrias de automóveis e companhias de petróleo norte-americanas adotaram o sistema para distribuição de seus produtos, mas somente durante a década de 1960, os negócios formatados de franquias viriam a se desenvolver no mercado americano, quando houve a grande explosão nos Estados Unidos e, posteriormente, na década de 80, nos países europeus e no Brasil (FRIEDHEIM, 2009).

As grandes transformações ocorridas na sociedade, e em particular nos mercados econômicos, no decorrer dos tempos, fez com que a franquia se expandisse em diversos setores e fosse se ajustando a nova realidade.

2.1.2 Franquia no Brasil

O conceito de refeições rápidas (*fast food*) foi trazido ao Brasil em 1952 pelo Bob's¹ com sua loja no Rio de Janeiro, mas só em 1979, na mesma cidade, foi inaugurada a primeira loja franqueada, a rede Mc Donald's.

A difusão por amplas parcelas da população do conceito de franquia no país é uma ocorrência da década de 80, em função da estabilidade econômica.

Em 1983, o grupo Pão de Açúcar inaugura sua primeira loja de *fast food*, a Well's Burger. Em 1985 existiam, conforme a Associação Brasileira de Franquia (ABF, 2008)², 3,2 mil unidades franqueadas.

Segundo Mauro (1994), o Plano Cruzado³ em 1986 deu um impulso nunca antes visto na economia como um todo, e na franquia em específico, aumentando de maneira desordenada e quase que oportunista, o número de franqueadores e franqueados em todo o país.

Em 1990, o número de unidades franqueadas registradas foi de 8 mil unidades, conforme a ABF.

A evolução não foi, contudo, apenas em quantidade. Pesquisa efetuada por Peng/Abf/InterScience em 1997 (MAURO, 1994, p. 86) mostra que houve uma mudança no perfil do mercado, deixando-se para trás o *boom* da franquia no setor de confecções e cosméticos e passando-se à tendência da franquia de serviços, que exige menores investimentos e apresenta menos riscos. Segundo site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE)⁴ atualmente o sistema de franquia no Brasil está consolidado.

Hoje, o Brasil ocupa o 3º lugar no *ranking* mundial de países franqueadores, com um faturamento equivalente a R\$ 30 bilhões anuais e mais de 50 mil unidades franqueadas. Perde

¹ O Bob's é uma cadeia de *fast-food* brasileira, fundada em 1952, pelo jogador de tênis americano Robert Falkenburg, campeão do torneio de Wimbledon em 1948. A primeira loja foi criada na cidade do Rio de Janeiro. Bob, como era conhecido Falkenburg, foi quem introduziu o conceito de lanchonete *fast-food* no país.

² A Associação Brasileira de Franquia é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987.

Possui cerca de 600 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços que, nos últimos anos, vêm participando de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil.

³ O Plano Cruzado foi um plano econômico lançado pelo governo brasileiro em 28 de fevereiro de 1986 por Dilson Funaro, ministro da Fazenda do governo do presidente José Sarney. O plano mudou a moeda do Brasil de Cruzeiro para o Cruzado e posteriormente para o Cruzado Novo, congelou os preços e salários e criou o gatilho salarial.

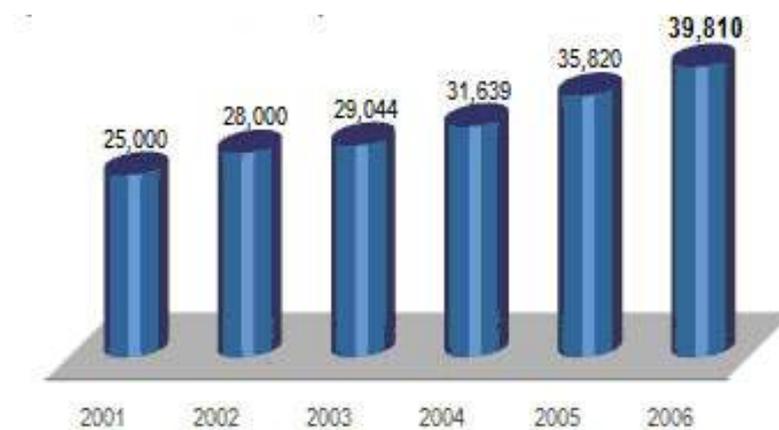
⁴ O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição foi criada em 1972, como resultado de iniciativas pioneiras que tinham como foco estimular o empreendedorismo no país.

apenas para os Estados Unidos e Japão e está à frente de países como Alemanha, França e Espanha (ABF, 2008).

As franquias estão hoje presentes nos mais variados setores, nomeadamente nos seguintes: Acessórios pessoais e calçados; Alimentação, educação e treinamento; Esporte, saúde, beleza e lazer; Fotos, gráficas e sinalização; Hotelaria e turismo; Informática e eletrônicos; Limpeza e conservação; Móveis, decoração e presentes; Negócios, serviços e outros varejos; Veículos e Vestuário, conforme ABF (2007).

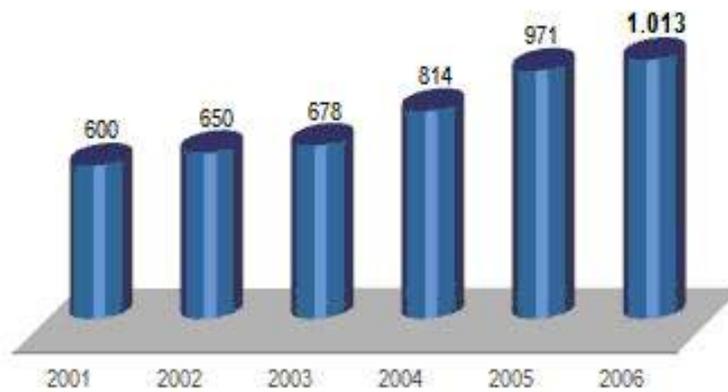
A evolução entre 2001 e 2006 mostra a continuação do crescimento das franquias, quer em número de unidades e redes, quer em faturamento, conforme gráficos 1, 2 e 3.

**Gráfico 1 – Evolução do Faturamento do Setor Franchising
(Valor em bilhões de R\$)**



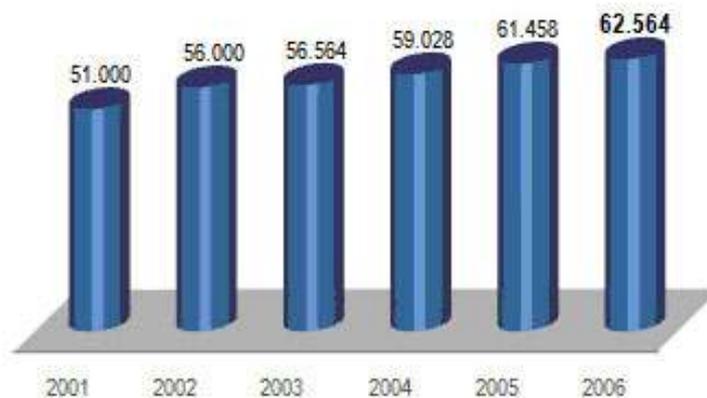
Fonte: ABF, 2007

Gráfico 2- Evolução do número de redes



Fonte: ABF, 2007

Gráfico 3 – Evolução do número de unidades



Fonte: ABF, 2007.

Assim, o número de unidades franqueadas aumentou 22,7%, passando de 51.000 para 62.564, (o maior aumento ocorreu entre 2001 e 2002) a que correspondeu um aumento de 59,2% no faturamento que passou de R\$ 25.000 para R\$ 39.810. O número de redes também aumentou fortemente (68,8%), em especial a partir de 2004, passando de 600 em 2001 para 1013 em 2006.

Pode, assim, concluir-se que a evolução se vem mostrando ao longo do tempo muito positiva.

2.2 – FRANQUIA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Foram feitas inúmeras tentativas de se conceituar franquia. Porém, como se trata de um sistema dinâmico e versátil, nenhuma delas ainda se consagrou. Contudo, existe uma vasta concordância, principalmente no que se refere à idéia base do conceito.

A International Franchise Association (IFA), associação norte-americana de franquia tem a seguinte definição para o termo franquia:

"Uma operação de franquia é uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece, ou é obrigado a manter, uma atenção permanente ao negócio do franqueado em áreas como *know-how* e treinamento. Na operação de franquia, o franqueado opera sob uma marca, um formato e/ou procedimento comuns, de posse ou controlados pelo franqueador, e o franqueado fez, ou fará, um investimento substancial de capital no seu negócio, usando os seus próprios recursos".

Esta definição, apesar de bastante difundida e utilizada no mercado, falha por não fazer nenhuma referência a questões de pagamento. Existem várias formas de a empresa franqueadora ser remunerada: na assinatura do contrato, por meio de uma taxa inicial de franquia, e, após a inauguração da franquia, por meio de taxas mensais, comumente conhecidas como *royalties*, que normalmente correspondem a um percentual das vendas da unidade franqueada.

No Brasil, o conceito de franquia está definido na Lei n.º 8.955/94 Art. 2º, de acordo com a qual franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

SEBRAE (2006) acrescenta que nesta relação, o franqueador transfere a experiência e presta assistência permanente, mediante um contrato que prevê o pagamento de taxas referentes aos serviços prestados e aos direitos cedidos.

Para Berman e Evans (1998) franquias, são negócios formatados prontos para o empreendedor iniciar sua empresa com plano de negócio e suporte comercial. É necessário o pagamento da taxa de franquia para se entrar no sistema, o pagamento de "*royalties*" e a taxa de publicidade.

Os *royalties* podem ser calculados de três maneiras: como um percentual do valor das compras de matérias-primas ou mercadorias, quando o franqueador é também fornecedor do franqueado - situação que nem sempre ocorre; como um valor fixo por mês e como uma remuneração embutida no custo dos produtos que o franqueador eventualmente comercializar à rede franqueada.

Portanto, franquia é um sistema organizado que tem suas características próprias. Segundo a ABF, as características são:

1. É um método de distribuição e comercialização que permite a empresa ofertas de seus produtos e/ou serviços, que possuem boa aceitação no mercado, em larga escala;
2. É uma operação comercial onde o franqueador dispõe da marca de produtos e/ou serviços e concede ao franqueado o direito de uso e comercialização da marca;
3. O franqueador está deixando de obter lucros que teria sozinho, se todas as unidades do varejo lhe pertencessem, e dividindo o trabalho e o lucro com seus franqueados;
4. Ao aderir à franquia, o franqueador está dividindo o trabalho com seus franqueados;
5. Repassa experiência de anos de trabalho, através de um conceito de negócio testado e aprovado, com seus controles e sistemas informatizados, e ainda, uma série de outros investimentos, tais como: “*staff*” de suporte e franqueadores;
6. O franqueador é um empresário que possui independência econômica e jurídica. Não tem nenhuma participação na empresa franqueadora, bem como nenhuma subordinação trabalhista ou empregatícia com o franqueador;
7. Franqueador e franqueados respondem pelos seus atos na rede de franquia. Na comercialização contam com as regras e obrigações claras as quais devem seguir;
8. O franqueador assegura ao franqueado exclusividade em um determinado território de atuação.

Deste modo, tal como afirma Cherto (1998), a franquia é uma forma de que uma organização pode fazer uso para escoar seus produtos e/ou serviços, levando-os até o mercado e também para interagir com o mercado através de um canal de distribuição, para os produtos e/ou serviços gerados ou distribuídos pela mesma.

Cherto (1998), também destaca alguns requisitos que devem compor o diagnóstico de franqueabilidade: empresa detentora de marca “forte”, com apelo junto ao público-alvo; produtos e serviços que respondam aos anseios do mercado consumidor; tecnologia de instalação, operação e comercialização no varejo eficaz e que possa ser transferida facilmente e em pouco tempo para os franqueados.

Adotando um pensamento semelhante, Militelli (1996), afirma que para o negócio ser franqueável é necessário que o mesmo seja um negócio de sucesso. E uma das principais formas de mensurá-lo, segundo o autor, é o lucro. Assim, o negócio original, deverá ser um negócio lucrativo, e que permita que as unidades também sejam lucrativas. Outro fator é a marca, a qual deve ser reconhecida junto ao mercado.

2.3 - OS FATORES DE SUCESSO

Dado que existem grandes sucessos mundiais como Mc Donald's, Hertz, etc, e nacionais como O Boticário⁵, Casa do Pão de Queijo⁶, etc., confunde-se muitas vezes o termo franquia com sucesso, ou mesmo como uma palavra mágica capaz de transformar qualquer negócio em sucesso. Essa conotação tem sua razão pelos muitos casos de sucesso contra alguns poucos fracassos.

Contudo, a franquia é bem mais do que simplesmente se obter ou conceder a permissão para se colocar uma marca conhecida na fachada de um determinado estabelecimento, onde serão prestados determinados serviços e comercializados certos produtos ou serviços.

Para Cohen e Silva (2000), a relação entre o franqueador e franqueado é um fator fundamental para o sucesso da franquia. O franqueador e o franqueado têm deveres e obrigações para que haja uma evolução favorável do negócio. Por isto, a relação deve ser pautada pela cooperação tendo, cada uma das partes envolvidas, obrigações específicas que não devem ser descuidadas, pois estabelecem a base do sucesso da franquia.

Nesse contexto, a colaboração entre franqueadores e franqueados se dá pela valorização e priorização total do relacionamento, sendo os franqueados vistos como parte integrante da organização e participando ativamente da formulação de estratégias competitivas, numa ampla parceria. Podem-se prever, assim, diversas combinações possíveis de interação, levando os diferentes níveis de qualidade na relação franqueador-franqueado. Obviamente, no mundo real os extremos não se sustentam ao longo do tempo. Franqueadores que explorem seus franqueados acabarão por perdê-los e dificilmente encontrarão novos

⁵ Rede de franquias de perfumaria e cosméticos aberta em 1977. Atualmente, O Boticário é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, com mais de 2500 lojas no Brasil e em outros 20 países.

⁶ A Casa do Pão de Queijo é uma empresa brasileira com mais de 40 anos. É a pioneira na comercialização de pão de queijo.

parceiros. E o franqueado que não é responsável com suas obrigações contratuais e denigre a imagem da marca também está fadado a perder a franquia.

Para obter o sucesso é necessário que o franqueador trabalhe e cumpra com eficiência e eficácia uma série de funções, que vão muito além da formatação inicial do pacote de franquia e dos serviços de implantação de uma nova unidade franqueada. Bernard (1993 *apud* COHEN e SILVA, 2000) acrescenta que o processo sinérgico entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizado na efetivação do relacionamento.

Assim, as atividades do franqueador de acompanhamento e suporte, após a inauguração da franquia, têm enorme importância. Entre elas destaca-se a necessidade de ter:

- Sistemas de supervisão e consultoria de campo;
- Reciclagem de franqueados;
- Pesquisa e desenvolvimento visando revisão do *mix* de produtos ou serviços;
- Monitoramento do mercado;
- Gestão da propaganda e das promoções da rede;
- Condução de um sistema de comunicação interno com os franqueados;
- Desenvolvimento de fornecedores alternativos e negociação de melhores condições de compras;
- Aprimoramento de sistemas de gestão do negócio franqueado e das práticas da própria empresa franqueadora (ABF, 2008).

Por outro lado, o franqueado também tem inúmeras obrigações para alcançar seu objetivo, o sucesso, já que a franquia não é só um conjunto de direitos e benefícios. São deveres do franqueado:

- Estar presente no dia-a-dia de seu negócio e gerenciar sua equipe;
- Realizar os investimentos no negócio;
- Cumprir o formato de instalação e de operação determinados pela empresa franqueadora;
- Participar, com aproveitamento, de todo o programa de treinamento do franqueador;
- Gerenciar a unidade franqueada do ponto de vista operacional e administrativo;
- Realizar ativamente o trabalho de venda de seus produtos e serviços junto aos potenciais clientes de sua área de atuação;
- Realizar as encomendas de matérias-primas e insumos para reposição do estoque;

- Ser o responsável pelo re-treinamento de sua equipe, em caso de rotatividade de funcionários ou necessidade de reciclagem, sendo para isso necessária a completa destreza em todas as tarefas concernentes à gestão de sua unidade franqueada, bem como a capacidade de transmitir esses conhecimentos como instrutor;
- Aceitar todas as instruções e determinações do franqueador no que tange às instalações, equipamentos, operação da atividade e controles em geral;
- Manter sigilo das normas e padrões operacionais adotados, ou seja, de todo o "*know-how*" e tecnologias desenvolvidas e que vierem a ser apresentadas ou adotadas pelo franqueador;
- Efetuar o pagamento das taxas na periodicidade e nos valores estabelecidos contratualmente (ABF, 2008).

Portanto, vários são os fatores para o sucesso da franquia. Mauro (1994) acrescenta que o sucesso é resultado da soma de vários fatores, tais como: disposição de mudança por parte do fabricante que, consciente de que não pode competir adequadamente sem um bom sistema de distribuição, está disposto a investir em um canal adequado; grau de agressividade em termos de *marketing*; chance de crescimento que a franquia propicia principalmente para as pequenas e médias empresas com poucos recursos próprios; poder para alavancar pequenos negócios de sucesso, permitindo que uma empresa ocupe nichos de mercado rapidamente com recursos de terceiros; menor risco do negócio; padronização e disciplina do sistema na sua sólida estrutura de gestão.

Outro fator também importante para o sucesso da franquia é o empreendedorismo. Nesse sentido, Kaufmann e Dant (1998 *apud* ESPINHA *et al*, 2005) referem algumas características de empreendedorismo que podem ser encontradas tanto nos franqueados, como nos franqueadores: capacidade de assumir riscos; liderança, motivação habilidade de resolver crises com a criação de um novo negócio; capacidade para entrar em nichos de mercado não atendidos; proposição de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro; percepção e aproveitamento de oportunidades de mercado ainda não satisfeitas.

No Brasil, estas características de empreendedorismo na franquia têm sido potencializadas, segundo a ABF (2008), por três fatores principais:

- Falta de recursos disponíveis para o empresário que deseja expandir seu negócio;
- Redução acentuada da oferta de empregos;
- Criatividade e perfil empreendedor do franqueado.

O recurso da franquia como forma de iniciar ou desenvolver um negócio tem-se, assim, tornado popular, provocando um acentuado crescimento nesta forma de negócio, conforme anteriormente foi descrito.

2.4 - AS DIFICULDADES E OS FATORES DE FRACASSO

Mostrar que um negócio tem risco reduzido não significa dizer que não oferece nenhum risco e, desta forma, a franquia é um sistema que não é infalível.

O conceito de fracasso ou encerramento das atividades utilizado foi o exposto por Holberg e Morgan (2003) que compreende as franquias que foram canceladas, transferidas de propriedade, não renovadas, readquiridas pelo franqueador, e encerradas legalmente. O cancelamento refere-se ao rompimento do contrato de franquia durante sua vigência, tanto por iniciativa do franqueador quanto pelo franqueado; a não renovação implica no cancelamento do contrato no final de sua vigência, tanto por iniciativa do franqueado, quanto do franqueador; os dois tipos de encerramento descritos referem-se ao encerramento das atividades no sistema de franchising, não implicando necessariamente no final do negócio, ou seja, o fechamento das portas ao público.

Recentes experiências mal sucedidas, tanto de franqueadores quanto de franqueados, têm gerado questionamentos e pesquisas sobre a eficácia da franquia como mecanismo capaz de gerar apenas benefícios. Proença (1997 *apud* COHEN e SILVA, 2000) menciona que 25% das 74 empresas franqueadoras pesquisadas por Stenworth em 1984, na Inglaterra, foram consideradas bem sucedidas por especialistas em 1994, enquanto que 50%, das empresas pesquisadas, já não existiam. Nos Estados Unidos, Shane (1996 *apud* COHEN e SILVA, 2000) chegou a resultado semelhante com uma amostra de 138 empresas franqueadoras, para o período de 1983 a 1993. No Brasil, segundo SEBRAE, enquanto em 1996 o número de unidades de franquia abertas foi 47% maior que o de 1994, o número de unidades franqueadas fechadas aumentou 74%.

Para Espinha, *et al* (2005), os fatores determinantes ou contributivos para o fracasso das franquias são: instabilidade do mercado, crise econômica, falta de preparo técnico, dificuldade de captação de recursos a baixos custos, dificuldade em sincronizar o caixa da empresa, falta de clientes, concorrência acirrada e problemas legais. Ou seja, as causas de insucesso estão relacionadas a fatores externos (política, economia, instabilidade de mercado,

etc.), fatores internos (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas, comercialização, não busca de assessoria técnica/profissional, etc.) e fatores relacionados ao perfil do empreendedor (falta de capacitação, competência gerencial, problemas de sucessão, etc).

Outro aspecto que contribui para o fracasso de uma franquia é o processo de seleção dos candidatos à franquia, bem como a escolha da franquia por parte dos candidatos.

O processo de seleção dos candidatos à franquia tem recebido pequena atenção por parte dos franqueadores no que se refere ao perfil do franqueado desejado. Há uma idéia que qualquer um que chegue com o dinheiro e quiser abrir, consegue o negócio (ESPINHA, et al, 2005).

Silva *et al* (2004) pontuam as dificuldades de reconhecer possíveis vencedores entre os candidatos, tais como:

- Os dirigentes estão capacitados a gerir os negócios da empresa e não têm a especialização necessária em recrutamento, avaliação e seleção. Pode facilitar o recurso a empresas especializadas em recrutamento e seleção;
- Alguns franqueadores caem na armadilha de procurar pessoas que sejam exatamente como eles, com suas habilidades e fraquezas, quando deveriam procurar franqueados para complementar suas habilidades;
- Existem problemas quando as empresas têm os clientes habituais como candidatos a futuros franqueados, pois nem sempre eles têm o perfil adequado e se torna difícil recusá-los.

De acordo com Dahab (1996) o franqueador deveria definir primeiramente o perfil do franqueado considerando: espírito empreendedor, capital, identificação com o conceito de franquias, identidade corporativa, formação educacional e profissional, idade, apoio da família, capacidade relacional e funções de investidor e operador. Após esta definição de perfil, ainda segundo Dahab (1996) deveria ser realizado um processo seletivo composto, por exemplo, de ficha de pré-seleção, processo de entrevistas, etapas eliminatórias e comitê de seleção. Pode-se observar a partir daí, o rigor recomendado na seleção do candidato. Porém, em ambos os casos, freqüentemente os franqueadores limitam-se à análise de ficha cadastral, avaliação da disponibilidade de investimento e entrevista; não atentando para a pré-formação de um perfil e aplicação de um processo seletivo.

Quanto à escolha de uma franquia, o candidato à franqueado precisa fazer uma pesquisa mais extensiva incluindo dados sobre o franqueador, a regulamentação legal da franquia, análise do contrato, fornecedores utilizados. Questionar sobre os serviços e suportes

que seriam oferecidos, bem como os custos operacionais envolvidos. Exigir que o franqueador ofereça informações, apresente circular de franquia que é obrigatória por lei, plano de negócio estruturado, contendo informações sobre a operacionalização e viabilidade e lucratividade do negócio. Quando o franqueador não oferece estas informações, o candidato pode estar correndo o risco de um negócio fracassado.

Há ainda a destacar outros fatores internos que podem contribuir para o fracasso da franquia:

- Falta de experiência gerencial anterior dificulta o empreendedor a escolher um ramo de negócio que esteja de acordo com seu conhecimento;
- A falta de recursos iniciais não permite que o empreendedor possua o controle do negócio. A falta de recurso financeiro gera menor comprometimento do empreendedor com o negócio;
- A falta de abastecimento leva a obter produtos com custos mais altos;
- A falta de treinamento e manuais contribuem para o insucesso no estabelecimento inicial do negócio (ESPINHA, 2006).

O conflito no relacionamento entre franqueador e franqueado é apontado na literatura (BIRLEY e MUZYKA, 1997; DAHAB, 1996) como uma questão importante para o insucesso devido ao sistema de parceria. A franquia é um empreendimento de duas partes, onde cada um tem que cumprir suas obrigações para o bom andamento do negócio.

2.5 – VANTAGENS E DESVANTAGENS

Como todo e qualquer negócio, a franquia apresenta suas vantagens e desvantagens.

Para alguns autores, como Mauro (1994), *a franquia* é um sistema que apresenta mais vantagens que desvantagens para as empresas que o implantam. Em função disto, afirma que as desvantagens são na verdade desafios que devem ser enfrentados pelas empresas e poderão ser minimizadas por meio de uma implantação profissional do sistema.

Mauro (1994) apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens, entre as quais destacam-se as seguintes:

Vantagens

- Permite penetração de mercado rápida e intensiva em função do sistema bem estruturado, facilitando a expansão internacional e a ocupação de pontos comerciais estratégicos;
- Garra empresarial expressa pelo próprio franqueado muito superior à de um gerente no caso de rede própria;
- Custos de operação inferiores aos de uma unidade própria devido aos custos de hora extra, encargos sociais e outros, como desperdícios, falta de controle, que esta tem de suportar etc;
- Menor número de funcionários para administrar a rede no caso da franquia, e menores despesas de administração;
- Obtenção de economia de escala industrial, administrativa e de marketing. As redes negociam melhor as compras, otimizam a utilização da verba de propaganda, implantam sistemas de administração avançados a preços interessantes, investem constantemente no desenvolvimento de produtos e serviços, enfim, utilizam todo o poder de ser “grande”;
- Divulgação e melhoria da imagem da empresa, praticamente a expensas dos franqueados. O franqueador também terá à sua disposição um fundo de publicidade, gerando um programa de comunicação cooperativo intenso;
- Obtenção por parte do franqueador, por meio da rede franqueada, de dados sobre o mercado, o que permite gerenciar melhor o negócio como um todo;
- A redução da carga e dos riscos trabalhistas e de dependência de sindicatos de categoria;
- Reconhecimento público, pela própria imagem de sucesso divulgada. A exposição das empresas franqueadoras é aumentada pela publicidade gratuita que ganham;
- Em caso de dificuldades, chegando até a concordata ou mesmo falência, o franqueador correrá menores riscos financeiros pelo menor investimento feito, quando comparado a uma rede própria.

Desvantagens

- Menor controle sobre a rede de distribuição do que em relação a uma rede própria;
- Menor flexibilidade na operação de seus negócios, isto é, mudanças de produtos ou serviços, de estratégias de atuação no mercado e outras mudanças realizadas facilmente numa rede própria terão de ser feitas com muito mais cuidado numa rede de franqueada;
- Maior limitação no uso de canais alternativos de distribuição;

- Maior exposição do franqueador aos atos negativos que o franqueado possa praticar usando seu nome;
- Perde o lucro que o franqueador teria se as franquias fossem unidades próprias;
- O franqueador assume riscos de litígios legais, o que pode ser desgastante e financeiramente custoso. Esses riscos hoje são menores com a tramitação de um projeto de lei que define a relação franqueador/franqueado de forma adequada;
- A expansão, ao ser muito rápida, faz com que o franqueador perca seu controle, ou não tenha sustentação financeira, trazendo problemas sérios;
- À medida que o tempo passa o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador. Com isso, quer pagar menos *royalties* e aumentar seus lucros.

Segundo Merlo (2000), uma grande vantagem do sistema de franquias para o franqueador repousa no fato de este obter colaboradores e capital de empresários que se envolvem diretamente com o desenvolvimento e sucesso do negócio. O autor cita ainda que os franqueados, geralmente, possuem melhores contatos comerciais com os mercados locais que os detidos pelos franqueadores, e terão acesso a um negócio já desenvolvido, o que minimizará o risco de montagem de um novo empreendimento.

Por outro lado, este sistema pré-formatado irá impor à ele uma série de controles externos e restringir sua liberdade de condução do negócio.

O interesse da franquia depende, assim, de um correto balanço entre as vantagens e os inconvenientes que se apresentam em cada caso concreto.

CAPÍTULO 3 – A FRANQUIA NO SETOR DA SAÚDE

3.1 – O SETOR DA SAÚDE NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.1 – A evolução do Sistema Nacional de Saúde Brasileiro

A partir de 1930, Getúlio Vargas⁷ cria o Ministério da Educação e Saúde. Em 1967, o presidente Castello Branco cria o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Com o crescimento do país, surgiu uma demanda muito maior que o Sistema Nacional de Saúde poderia atender. A solução encontrada pelo governo foi pagar a rede privada pelos serviços prestados à população. Com isto, em 1978, foi criado o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) que ajudou no trabalho de intermediação dos repasses para iniciativa privada. Essa política acabou proporcionando o crescimento na rede privada.

Mas foi a partir de 1988 que o sistema de saúde brasileiro começou a sofrer processo de mudança, quando a Constituição Federal reconheceu o direito universal de acesso a saúde, criando o Sistema Único de Saúde (SUS) sob os princípios de universalidade, resolutividade, descentralização, participação comunitária e direito de todos os cidadãos a ter igual acesso às ações de saúde e aos serviços de todos os níveis de complexidade.

O sistema de saúde brasileiro é constituído por uma complexa rede de prestadores e compradores de serviços, simultaneamente inter relacionados, complementares e competitivos, formando um complicado *mix* público e privado, financiado majoritariamente com recursos públicos. Compõe-se por três principais subsetores:

- 1) o público, com serviços financiados e prestados pelo Estado, nos seus diversos níveis, incluindo-se os serviços próprios das forças armadas;
- 2) o privado (lucrativo e não-lucrativo), financiado por sistemas de reembolsos, que podem ser recursos públicos ou privados;
- 3) o de seguros privados, financiados diretamente pelo consumidor ou pelas empresas empregadoras (em geral de forma parcial), com diferentes níveis de preços subsidiados.

⁷ Presidente do Brasil nos período de 1930 a 1945 e de 1951 a 1954.

A pluralidade do sistema de saúde brasileiro caracteriza-se, portanto, pela presença de diversos agentes no mercado de serviços de saúde com implicações variadas sobre a equidade no consumo.

O processo de assistência envolve interações entre usuários e a estrutura do SUS: em essência o que é feito para ou com os usuários. Dois processos de saúde freqüentemente são identificados: Intervenções técnicas que se referem à aplicação de medicina clínica para um problema pessoal de saúde e assistência interpessoal que descreve a interação dos profissionais de saúde e usuários ou seus cuidadores (BITTENCOURT e NETO, 2003).

Filosoficamente, é de responsabilidade do governo, seja ele qual for, suprir as necessidades e carências da comunidade envolvida. Contudo, os recursos existentes não são suficientes para atender à grande demanda social, nem em quantidade nem em qualidade. Em função de uma administração deficitária, a saúde pública no Brasil vem se apresentando com falta de recursos, erros freqüentes, qualidade inconstante, acesso limitado à assistência e que cada dia se encontra em situação mais complicada, e por isso não consegue proporcionar aos cidadãos o acesso à saúde pública.

Deste modo, a crise da saúde no Brasil continua presente no dia-a-dia da sociedade. Problemas como filas nos hospitais e postos de saúde, falta de leitos, equipamentos, medicamentos e materiais, bem como profissionais mal pagos e mal preparados refletem com precisão este quadro.

Um dos principais problemas do SUS, atualmente, está no seu corpo médico. Enquanto um profissional que atende por convênio médico recebe em média R\$ 42 por consulta (dados de 2007), um médico do SUS ganha R\$ 10 pela consulta, valor reajustado em setembro do mesmo ano (antes era R\$ 7,00). O salário de um médico que trabalha no regime de plantão no SUS varia de R\$ 700 a pouco mais de R\$ 2 mil mensais em um plantão de 10 a 20 horas semanais, dependendo do Estado. Por lei, o salário de um médico contratado pelo SUS seria de três salários mínimos, ou seja, pouco mais de R\$ 1.100, o que também é muito pouco. O Conselho Federal de Medicina sugere o mínimo de R\$ 3.450 para um plantão de 10 horas semanais e o dobro para 20 horas (MONTEIRO e INDRIUNAS, 2007).

Esse grave quadro acaba por se refletir no perfil do profissional que trabalha para o SUS. Normalmente, os médicos do SUS são profissionais recém-formados, muitos sem ter feito nem mesmo residência médica. Outros passam por jornadas exaustivas, trabalhando em três ou quatro locais diferentes no mesmo dia ou semana. A média de horas trabalhadas por um médico que atende no serviço público em São Paulo, segundo uma pesquisa do Conselho Regional de Medicina de São Paulo (CREMESP) (2007), é de 52 horas. O fato é que há

escassez de recursos financeiros, materiais e humanos para manter o sistema de saúde operando com eficiência.

A saúde pública vem sendo criticada pelos usuários do sistema, os quais reclamam das longas filas, da demora nos exames e na marcação de consulta. Além disto, há ainda a má distribuição de médicos especialistas, que segundo dados do Conselho Federal de Medicina (CFM), estão concentrados nas regiões sul e sudeste do país.

Mediante a situação do caos da saúde pública no Brasil, as principais tendências que se desenham para a saúde que abrirão mais espaço para a saúde privada, são as seguintes:

- Mercado altamente regulamentado
- Acirramento da competição
- Estreitamento de margem (elevação custos + redução receita)
- Necessidade de rigoroso gerenciamento de custos
- Entrada de capital e empresas estrangeiras
- Reconcentração (fusões e aquisições)
- Privatização de parte do setor público da saúde
- Globalização

Apesar das perspectivas de desenvolvimento para o futuro, a entrada do setor privado na saúde não é recente, tendo vindo a afirmar-se a partir dos anos 1980, para atender ao excesso de demanda a que o setor público não conseguia dar resposta. Começa com a era dos convênios médicos. A classe média, principal alvo destes grupos, adere rapidamente respondendo contra as falhas da saúde pública.

Existe um mercado de saúde privado em crescimento que procura maior eficiência no uso dos recursos. Nos últimos anos, observa-se a formação de blocos e a concentração de empresas por meio de fusões e parcerias. O propósito da mudança é buscar oportunidades neste mercado pouco explorado e necessitando de assistência à saúde.

Segundo a Agência Nacional de Saúde (ANS, 2006) no mês em que a publicação da Lei nº 9.656 de junho de 1998 completou 10 anos, a ANS apresentava em seu cadastro 50 milhões de vínculos ativos a planos de saúde privados, dos quais, 40 milhões de planos de assistência médica e 10 milhões de planos odontológicos. Trata-se de um mercado de grande porte que, apenas considerando os planos de assistência médica, corresponde a 21,2% da população brasileira, ou seja, um em cada cinco brasileiros tem plano de saúde.

Como há um grande caos na saúde pública, o crescimento da saúde privada é grande. Ainda de acordo com a ANS (2006), no primeiro semestre de 2008 verificou-se crescimento

de 2,6% nos planos de assistência médica e 7,7% nos planos odontológicos, com aumento da participação dos planos novos (71,9%, em junho de 2008); aumento da participação dos planos coletivos (72,8%); e aumento da cobertura hospitalar e ambulatorial (86,3%, incluindo os planos referenciais).

Segundo estatísticas do Ministério da Saúde (2006) cerca de ¼ da população tem plano de saúde, número que se mantém constante desde a PNAD de 1998. A cobertura dos planos é maior nas regiões urbanas, um pouco superior entre as mulheres e os maiores de 40 anos. Cresce, especialmente, entre os de maior renda, variando de 2,9% entre os mais pobres a 84% entre os mais ricos.

Através da Tabela 1, observa-se que as internações em estabelecimentos de saúde privado foi maior que em estabelecimento público, o que mostra o real crescimento do setor privado na saúde.

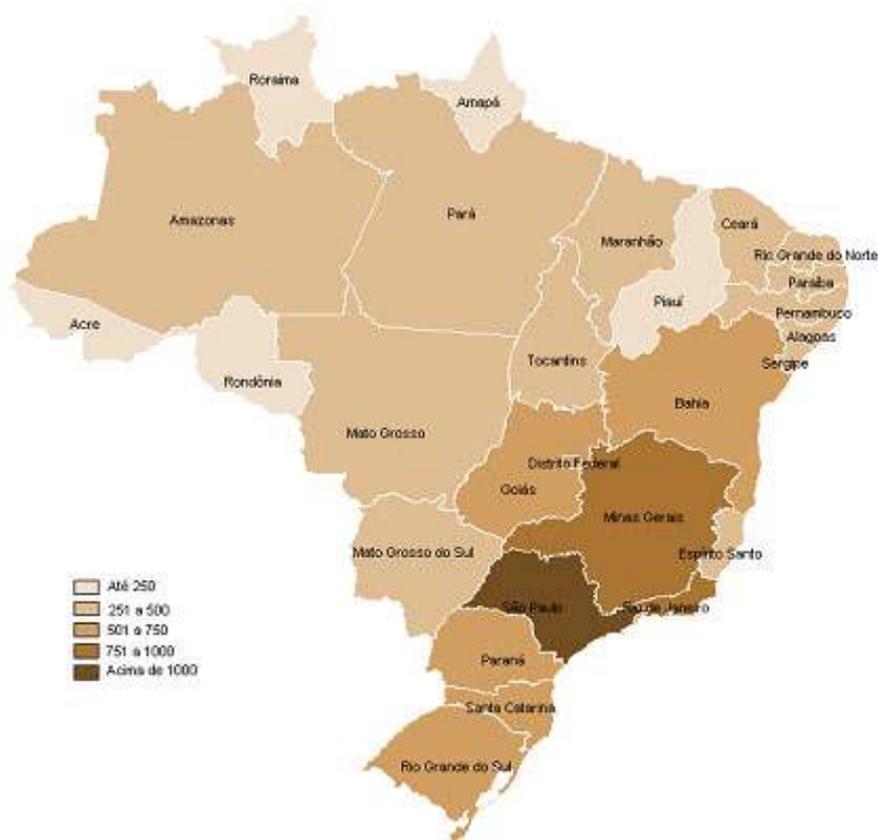
Tabela 1– Internações em estabelecimentos de saúde – Brasil - 2004

| | Total | Público | | | Privado | | |
|--------|------------|-----------|---------|-----------|-----------|------------|------------|
| | | Total | Federal | Estadual | Municipal | Total | SUS |
| Brasil | 23.252.613 | 7.022.089 | 552.505 | 2.674.128 | 3.795.456 | 16.230.524 | 10.630.932 |

Fonte: IBGE, 2007

O dinamismo do mercado nos planos privados de saúde no Brasil não é, contudo, uniforme. Varia em função das regiões, do gênero, da idade e do nível de rendimento.

Mapa 1 – Estados do Brasil beneficiários de planos de assistência médica



Fonte: Sistema de Informações de Beneficiários - ANS/MS – 06/2007 e População - IBGE/Datasus/2007

O Mapa 1 ilustra as regiões segundo o dinamismo do mercado de planos privados de saúde. Estabeleceu-se como critério de dinamismo a combinação entre a variação do número de beneficiários nos últimos 12 meses e o total da população. A região sudeste é a mais dinâmica, com o Estado de São Paulo liderando com maior número de planos privados de saúde, seguida dos Estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais, que são os estados mais populosos e com crescimento de beneficiários acima da média nacional. No outro extremo, estão os Estados do Piauí, Acre e Rondônia com variação menor do número de beneficiários.

3.1.2 – A Prestação de serviços de Odontologia

Há poucos estudos sobre como se desenvolvem as práticas de saúde bucal nos serviços odontológicos públicos no Brasil.

Alguns êxitos nas cidades de Curitiba, Campinas, Belo Horizonte estão relacionados ao apoio do governo local, mas na grande maioria das cidades do país, a prestação de serviços

de odontológica, como a saúde em geral, não é satisfatória. No SUS não há atenção à saúde bucal como a população necessita.

O serviço odontológico é considerado o de mais alta demanda nas unidades de saúde e não se verifica estratégias de acolhimento adequadas para a humanização do acesso às ações reparadoras de saúde bucal.

O país mostra quadro com elevada incidência de problemas. Há carência de atendimento de base na odontologia, como prevenção da cárie dental, falta recursos humanos e estrutura de prestação de serviço.

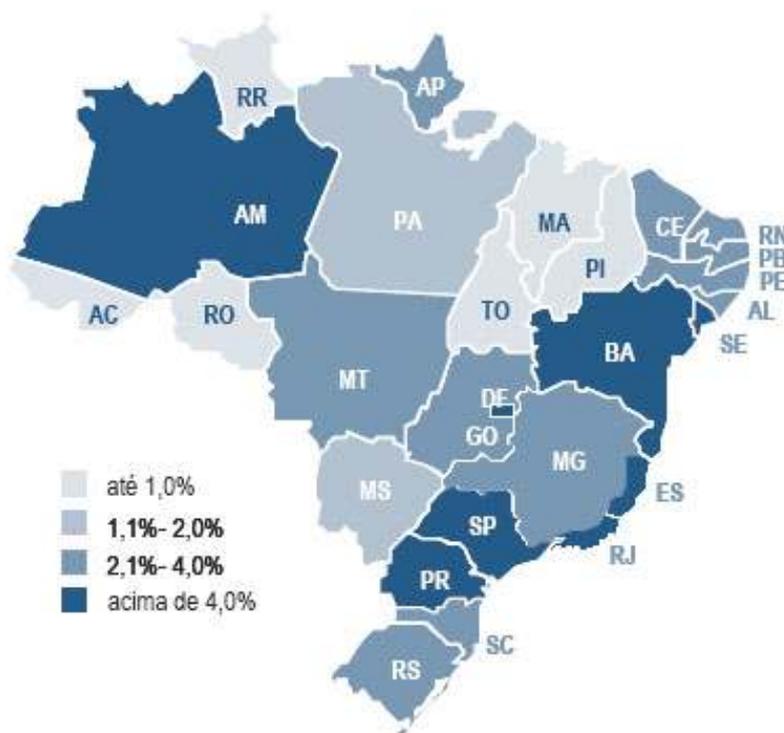
Segundo Ministério da Saúde (2009) a situação de adolescentes, adultos e idosos está entre as piores do mundo. E mesmo entre as crianças, problemas gengivais e dificuldades para conseguir atendimento odontológico na saúde pública persistem. Apenas 3,3% dos atendimentos odontológicos feito no SUS correspondem a tratamentos especializados. A quase totalidade era de procedimentos mais simples, como extração dentária, restauração, pequenas cirurgias, aplicação de flúor.

Com isto, no campo da prestação de serviço odontológico existe, ainda, um crescimento do setor privado e uma mínima intervenção do setor público. Há cerca de 75% das horas/dentista disponíveis estão alocadas em atividades liberais (Ministério da Saúde, 2009) .

O que ocorre é que diante da falta de serviços públicos eficazes em suficiente quantidade, as pessoas são obrigadas a custear diretamente o tratamento odontológico de que necessitam.

Atualmente, observa-se forte predomínio do setor privado formal, representado principalmente pela clínica privada individual e expressiva participação do setor privado informal junto à população de baixa renda. Pelo Mapa 2, observa-se este crescimento nos estados do país.

Mapa 2 – Penetração do setor privado odontológico nos Estados



Fontes: Sistema de informação de beneficiários – ANS/MS – 05/2008 e população – IBGE/DATASUS/2007.

Pelo Mapa 2 observa-se que houve crescimento do setor privado odontológico. A região sudeste é a que possui maior predomínio do setor privado, destacando-se São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo com maior crescimento, seguindo por Minas Gerais. Mas o país inteiro vem tendo algum crescimento neste setor.

3.2 – CONCORRÊNCIA NO SETOR DA SAÚDE

Num sistema partilhado entre o setor público e o setor privado, em que este se vem afirmando progressivamente, é importante discutir o que é competição na área da saúde.

Christensen (2009) afirma que na base da competição está a qualidade para a qual contribuem em primeiro lugar o desempenho e confiabilidade. Mas velocidade, conveniência e disponibilidade são fatores também importantes. O acesso aos melhores médicos, geralmente julgados por sua formação, experiência e reputação, bem como aos melhores centros médicos acadêmicos, constitui a essência da assistência de qualidade. Esta opinião é partilhada por Porter (2008), que considera que o esforço de competir através do desempenho

e da confiabilidade, levarão a que os preços ajustados à qualidade caiam e o mercado se expanda para atender às necessidades de mais consumidores. A escolha amplia a medida que as empresas se esforçam para distinguir seus produtos ou serviços dos das suas rivais. Empresas excelentes prosperam, enquanto empresas com baixa qualidade, serviços ruins ou altos custos saem do mercado, a menos que implementem melhorias fundamentais na suas operações. Os consumidores, por sua vez, também se beneficiam na medida em que a qualidade aumenta e os preços caem.

Com base nisto, observa-se que os efeitos benéficos da competição saudável é aquela que melhora o valor para os clientes, ou a qualidade dos produtos ou serviços em relação ao preço. Ela leva a incessantes melhorias em eficiência, a qualidade dos produtos e dos serviços aos clientes aumenta.

Observa-se, assim, que novos modelos de gestão se fazem necessário para competir em um mercado cada dia mais crescente e exigente.

Porter (2008) pontua que o modelo de gestão com sucesso é formado por quatro componentes:

- Ativos e estrutura de custo, margens, escala e velocidade necessários para cobri-los;
- Proposição de valor: um produto ou serviço que permita aos clientes dar conta da tarefa que tentam realizar de uma maneira mais eficiente, conveniente e acessível;
- Recursos: pessoas, tecnologia, produtos, instalações, equipamentos, marcas e dinheiro necessário para oferecer essa proposição de valor aos clientes-alvo;
- Processos: formas de trabalho conjunto com vistas à execução consistente de tarefas recorrentes: treinamento, desenvolvimento, manufatura, orçamento, planejamento, etc.

O autor explica ainda que o ponto de partida para a criação de qualquer modelo de gestão bem-sucedido está em sua proposição de valor, um produto ou serviço que permita aos clientes visados dar conta da tarefa que tentam realizar de uma maneira mais eficiente, conveniente e acessível.

Na área da saúde não se pode ver e trabalhar com a competição como algo semelhante a um evento esportivo: alguém ganha, muitos outros têm que perder. Porter (2008) chama de soma zero a competição que não melhora o valor, onde ninguém vence de fato, muito menos o cliente.

Desta forma, as estratégias erradas dos prestadores não apenas dificultam a prosperidade dos próprios prestadores, mas também retardam os avanços da assistência à saúde, no que diz respeito à qualidade e eficiência.

Porter (2008) aponta a competição de soma zero dos Estados Unidos, que não produziu melhorias gerais na qualidade nem no custo dos serviços de saúde e tampouco ampliou o acesso à assistência à saúde para os norte-americanos. Em vez disso, perpetuou a ineficiência e a baixa qualidade, elevou os custos administrativos, inibiu as inovações e resultou em aumentos alarmantes de custo para pacientes.

Conclui-se que a competição na assistência à saúde tem que se transformar numa competição baseada em valor focada em resultados. Essa é a melhor, e a única forma de promover melhorias sustentáveis em qualidade e eficiência, onde todos os participantes podem se beneficiar.

Porter (2008) ainda cita oito princípios para alcançar o tipo certo de competição na assistência à saúde:

- O foco deve ser o valor para os pacientes, e não simplesmente a redução de custos;
- A competição tem que ser baseada em resultados;
- A competição deve estar centrada nas condições de saúde durante todo o ciclo de atendimento;
- O atendimento de alta qualidade deve ser menos dispendioso;
- O valor tem que ser gerado pela experiência, escala e aprendizado do prestador na doença/condição médica em questão;
- A competição deve ser regional e nacional, não apenas local;
- Informações sobre resultados têm que ser amplamente divulgadas para apoiar a competição baseada em valor;
- Inovações que aumentam o valor têm que ser altamente recompensadas.

Silva *et al* (2004) comentam a importância das parcerias para a competitividade, pois estas podem beneficiar-se de economia de custos, economia de risco, as empresas reduzem as incertezas no desenvolvimento e na aplicação de soluções; economias de escala e escopo, as empresas combinam e ampliam mercados ou bases de clientes ou maximizam processos de comprar e uso de matérias primas e economias de aprendizagem, as empresas compartilham antigos conhecimento e geram novos conhecimentos. A manutenção da competitividade por parte das organizações implica o desenvolvimento de estratégias, que têm o objetivo de tornar as empresas mais dinâmicas e flexíveis.

Uma das formas de imprimir dinamismo e flexibilidade na saúde e, em particular na prestação de serviços odontológicos, é o estabelecimento de franquias, que a seguir se desenvolverá.

3.3 ASPECTOS ODONTOLÓGICOS

O dentista é um dos prestadores do sistema de saúde. O país possui um dos maiores contingentes de profissionais, 213.229 segundo o Conselho Federal de Odontologia (CFO, 2007), com uma proporção de 1/803 habitantes, quando o preconizado pela OMS é de 1/1.500 habitantes. No entanto, mesmo com essa proporção de profissionais e com gastos da ordem de US\$ 2,4 bilhões/ano, a saúde bucal e dentária vive um triste cenário.

O país possui 90% da população com cáries e patologia bucais, e 80% tem dificuldade de acesso ao tratamento (KUAZAQUI e TANAKA, 2008). Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006), 19% da população brasileira nunca foi ao dentista e 50% dos dentes estão comprometidos aos 12 anos de idade, e 3 em cada 4 indivíduos maiores de 60 anos não possuem mais a dentição original.

Contudo, na cena internacional, a situação no Brasil no que se refere à oferta de dentistas, bem como de número de cursos de formação é bastante favorável. A Tabela 2 faz uma comparação dessas ofertas em vários países do mundo.

Tabela 2 – Comparação da oferta de dentistas no Brasil e em outros países.

| País | População milhões | PIB per capita (US\$) | Nº de dentistas | População /dentista | Nº cursos de odontologia | Dentistas formados por ano | CPO-D |
|----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|----------------------------|------------|
| África do Sul (2004) | 45,3 | 3.530 | 4.377 | 10.350 | 4 | 200 | 1,7 |
| Alemanha (2003) | 82,6 | 29.081 | 64.609 | 1.278 | 31 | 1.785 | 1,7 |
| Argentina (2000) | 36 | 8.030 | 28.000 | 1.200 | 10 | 750 | 3,5 |
| Austrália (004) | 19,9 | 28.062 | 10.000 | 1.990 | 5 | 220 | 0,9 |
| Brasil (2004) | 182,9 | 2.788 | 194.798 | 938 | 188 | 12.000 | 2,8 |
| Canadá (2004) | 31,6 | 26.380 | 18.240 | 1.723 | 10 | 520 | 2,6 |
| Colômbia (2000) | 40,8 | 2.470 | 20.000 | 2.040 | 36 | 3.000 | 4,8 |
| EUA (2004) | 291 | 37.388 | 189.894 | 1.713 | 56 | 4.349 | 1,4 |
| França (2004) | 59,7 | 29.267 | 40.387 | 1.478 | 16 | 930 | 2,0 |
| Índia (2000) | 979 | 440 | 28.000 | 36.528 | 122 | 5.600 | 4,5 |
| Japão (2004) | 127,2 | 34.010 | 92.874 | 1.370 | 29 | 2.700 | 3,6 |
| Panamá (2000) | 2,8 | 2.990 | 1.233 | 2.190 | 2 | 45 | 3,7 |
| Paraguai (2000) | 5,2 | 1.760 | 1.928 | 2.700 | 4 | 120 | 5,1 |
| Reino Unido (2000) | 59,3 | 30.278 | 13.547 | 700 | 4 | 170 | 1,4 |

Fonte: FDI – Federação Dentária Internacional, 2005

A tabela demonstra que nos países mais populosos como Índia e EUA, a proporção entre a população e o número de dentistas é muito maior que no caso do Brasil. No caso da Índia observa-se que esta proporção está bastante desequilibrada e demonstra uma carência enorme de profissionais no mercado deste país.

Já em comparação com os outros países, o Brasil apresenta um número grande de profissionais, em um índice acima do preconizado pela OMS, só comparando-se ao Reino Unido que possui uma relação ainda mais desequilibrada, tendo um número grande de profissionais se comparado à população do país.

Podemos, então, verificar que apesar de o Brasil apresentar o maior número de cursos de odontologia e o maior número de dentistas formado por ano, tal situação não tem

contribuído para um bom panorama na saúde bucal, como já se referiu. O governo federal é omissivo com relação a saúde, e com a odontologia não é diferente.

Deste modo, a prestação de serviços na odontologia no Brasil tem um vasto mercado para se expandir. Com atendimento público restrito em função do pequeno valor investido pelo governo brasileiro, é deixado espaço ao setor privado, que é o grande prestador de serviços odontológicos neste país.

3.3.1 Franquia na prestação de serviços na odontologia

A partir do crescimento do setor privado da saúde, novas formas de gerenciar consultórios e clínicas odontológicas estão surgindo na forma do dentista se posicionar frente a um mercado cada vez mais saturado de profissionais e cada vez mais competitivo.

Em função disto, as organizações de saúde odontológica estão desenvolvendo uma dinâmica de aprendizagem, crescimento e inovação, cujo primeiro passo é a capacidade crescente de adaptação às mudanças observadas no mundo atual. Ou seja, as empresas prestadoras de saúde bucal estão tentando ajustar seus serviços aos desejos e às necessidades do mercado e, ao mesmo tempo, manter os padrões de saúde do serviço prestado.

Conforme já foi referido, a odontologia é essencialmente uma profissão privada e o sistema público, no Brasil, oferece uma parcela muito reduzida e precária desses serviços. Assim, a grande maioria da população depende de consultórios privados ou de planos odontológicos para o atendimento. Por isto, a maioria dos serviços só é consumida por aqueles que podem efetivamente pagar por ele.

Em um país onde o capital é escasso e o setor de saúde é caro, foi descoberto um modelo que fascina o empresário ambicioso, ávido por crescer rapidamente e sem precisar investir muito: a franquia. A franquia na área de odontologia está se tornando viável, e é uma estratégia para enfrentar a atual competitividade do mercado, podendo então ser uma forma atraente de obtenção de recursos e resultados.

São exemplos disto as redes de franquias de odontologia, já comuns na Europa e em franco crescimento no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Franquia (ABF, 2008) atualmente há no Brasil 19 franquias em odontologia. Este número demonstra que existe um campo enorme para o crescimento deste modelo de negócio.

Nos Estados Unidos existem dois tipos principais de franquia em odontologia.

No primeiro, designado por “*Turn-Key*” a empresa-mãe vai encontrar uma localização, assessorar nas instalações, comprar equipamentos e suprimentos, auxiliar a configurar o sistema da prática, selecionar e treinar pessoal e formar o dentista na gestão. O dentista proprietário paga uma taxa anual ou porcentagem das receitas para a empresa-mãe. Um exemplo é a Omnidentix Systems Corporation. No segundo tipo a empresa-mãe não vende ou arrenda práticas dentárias. A organização oferece a oportunidade de ser identificado como um membro, desde que certas normas sejam cumpridas. O dentista assume o nome da empresa-mãe e se beneficia da sua colocação no mercado e da opinião pública para o reconhecimento da marca. Para este tipo existe uma taxa anual (ABF, 2007).

A franquia foi considerada o melhor modelo de gerenciamento de negócios do século XX, onde unidades de sucesso são clonadas em diversas regiões previamente definidas por um plano de expansão. Trata-se de uma rede inteligente, que tem por objetivo aprimorar e otimizar o desempenho dos seus membros, parceiros franqueados. O modelo de gerenciamento artesanal e pouco profissional dos consultórios e clínicas dá lugar a um modelo altamente profissional e com forte foco em resultados.

A franquia na odontologia apresenta características semelhantes às franquias de outras áreas, as quais permitem alcançar o sucesso e permanecer no mercado. Porém, segundo o Conselho Federal de Odontologia é uma profissão que apresenta características próprias:

- É fundamental que o dentista esteja muito bem preparado tecnicamente e se submeta, com certa frequência, à reciclagem profissional;
- É importante o relacionamento com o paciente, que deve ser muito cuidadoso, respeitoso e embasado na verdade de informações;
- O dentista deve dispor de alguns minutos para esclarecer ao paciente os riscos oriundos do tratamento que o paciente irá se submeter, mostrando a possibilidade de haver acidentes;
- Espírito de equipe. Em alguns tratamentos na odontologia se fazem necessários profissionais com especializações diferentes;
- Outra especificidade é o fato que o segmento saúde, e, conseqüentemente, a odontologia, apresenta um perfil de cliente diferenciado. São pessoas preocupadas com sua saúde e sua qualidade de vida. Portanto, o cuidado na prestação dos serviços deve ser redobrado, pois neste caso não se lida apenas com bens materiais.

As vantagens da franquia na odontologia também são comuns, como nas franquias de outros setores.

Roberto Caproni (2008) argumenta que a franquia aplicada à odontologia tem vantagens como a troca de *know-how* gerencial aprimorando modelos de consultórios e clínicas bem-sucedidas em outros mercados; cria uma rede inteligente de troca de informações entre seus membros para captação e retenção dos melhores clientes do mercado através de uma marca forte e viabiliza a compra centralizada de produtos e insumos para redução dos seus custos operacionais, aumentando a sua eficiência e eficácia operacional, fazendo os seus lucros crescerem.

Caproni (2008) pontua ainda que uma vantagem importante é o fato de as clínicas odontológicas franqueadas trabalharem em rede, o que permite que possa haver troca de conhecimento científico, reciclagem profissional com suporte técnico científico dado pela franqueadora, conseqüentemente, constante aperfeiçoamento para o profissional.

O baixo custo é uma vantagem fundamental para o sucesso da franquia. Devido à alta concorrência entre dentistas e à baixa renda da população brasileira, a atuação em consultório particular muitas vezes não permite a redução do custo do trabalho executado. Entretanto, em uma clínica odontológica franqueada, em função de melhor acesso à facilidades no que diz respeito à *fornecedores*, *marketing*, entre outros, o franqueado pode ter acesso à menores custos permitindo-lhe ter uma maior opção de atendimento de pessoas de renda mais baixa, devido a possibilidade de praticar preços menores.

Junqueira (2006) considera as seguintes condições para obter crescimento e sucesso na franquia de Odontologia:

- Profissionalismo: é o diferencial competitivo mais importante. É necessário que todos os profissionais, como dentistas, recepcionistas, secretárias, estejam bem preparados e treinados;
- Diferenciar-se dos concorrentes: devido ao excesso de profissionais atuando no mercado, iniciativas que podem diferenciar dos competidores, como produtos, pessoas, ponto, preço e promoção podem ser um guia para os gestores que buscam caminhos para a diferenciação;
- Atendimento popular: mudar seu público alvo;
- Campanhas elucidativas para conscientizar a população da importância da saúde bucal;
- Contornar as práticas que destroem valor: é preciso que a empresa se coloque alheia a guerra de preços ou competição. É interessante buscar eficácia operacional com

otimização de custos, mas deve-se tomar cuidado para não ultrapassar a linha da redução predatória e suicida de preços;

- Alianças estratégicas: é uma opção para aquelas que precisam melhorar o seu posicionamento em relação aos seus concorrentes maiores.

Com relação as desvantagens das franquias odontológicas Junqueira (2006) destaca:

- O profissional não vai trabalhar o nome dele, pois há uma marca, a da franquia, que aparecerá primeiramente;
- O profissional tem que prestar conta da franquia à franqueadora, portanto, não tem independência para gerar seu próprio negócio;
- Alguns profissionais têm a dificuldade de aceitar o controle externo de desempenho, que é feito pela franqueadora, e perda de autonomia na gestão.

No que diz respeito às dificuldades, há uma que é especialmente característica na franquia de odontologia: dificuldade do franqueado-dentista em lidar com a administração do seu negócio, pois é uma área muito diferente da prática da odontologia. Os profissionais de odontologia não costumam receber preparo em administração. A própria universidade não oferece disciplina que o prepare para administrar seu negócio ou seu consultório e dedica quase que a totalidade de seu tempo em atividades técnicas e operacionais.

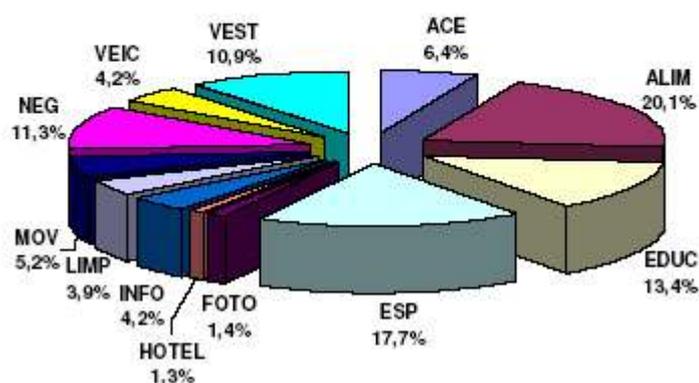
Entretanto, sendo a franquia um modelo organizado, a franqueadora tenta suprir esta deficiência do franqueado oferecendo treinamento e assistência administrativos, de marketing, compras, treinamento de pessoal, entre outros.

Desta forma, pode-se observar que fazer parte de uma rede de franquia é benéfico para o profissional de odontologia que deseja crescer, inovar e obter rendimentos. O modelo de gerenciamento artesanal e pouco profissional dos consultórios e clínicas dá espaço a um modelo altamente profissional e com forte foco em resultados. Portanto, fazer parte de uma rede de franquia é uma opção estratégica de rendimentos no futuro (CAPRONI, 2008).

De acordo com o estudo da ABF, a maioria dos setores de franquia teve um aumento no faturamento acima de 7% em 2002. Em 2007, conforme gráfico abaixo, o setor de Esporte, Beleza e Saúde, onde está inserida a franquia em odontologia, ultrapassou o setor da educação e treinamento e já é o maior em receita e em unidades. São cerca de 9 mil unidades que faturaram mais de R\$ 3 bilhões. O faturamento neste setor foi o que mais cresceu. Em 2007 foi de R\$ 6,73 bilhões com 212 redes, sendo que dentre estas, estão incluídas 19 redes de franquias de clínicas odontológicas.

Gráfico 4 – Faturamento dos diversos segmentos de franquia

2007



Legenda:

ACE: Acessórios pessoais e calçados

ALIM: Alimentação

EDUC: Educação e Treinamento

ESP: Esporte, Beleza, Saúde e Lazer

Foto: Fotografia, Gráficas e Sinalização

Hotel: Hotelaria e Turismo

INFO: Informática e Eletrônicos

LIMP: Limpeza e Conservação

MOV: Móveis, Decoração e Presentes

NEG: Negócios, Serviços e Outros Varejos

VEIC: Veículos

VEST: Vestuário

Fonte: ABF, 2007

Nesta conjuntura, a franquia surge como uma alternativa tanto para os dentistas que buscam um negócio rentável, como para a população, que necessita de atendimento mais atraente.

No capítulo que se segue procura-se investigar o que os profissionais de odontologia pensam em relação ao negócio franqueado.

CAPÍTULO 4 - A FRANQUIA NOS SERVIÇOS BRASILEIROS DE ODONTOLOGIA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

4.1 OBJETIVO

Esta pesquisa empírica tem como objetivo analisar a forma como os profissionais de odontologia avaliam os negócios de marca franqueada neste setor, e como perspectivam a sua evolução futura.

4.2 METODOLOGIA

Neste estudo, procurou-se avaliar as vantagens e desvantagens dos negócios de marca franqueada face aos negócios de marca própria através de um inquérito que teve como objetivo comparar a percepção dos profissionais da Odontologia de acordo com o tipo de negócio que possuem com vista a perceber se é reconhecida na classe vantagem competitiva de um destes modelos de negócio sobre o outro.

4.2.1 Inquérito, escolha da amostra e recolha de dados

Foi elaborado um questionário (Anexo A) com nove questões. As duas primeiras destinavam-se à identificar a empresa, seu volume de negócios mensal e a modalidade de negócio a que pertence. As quatro seguintes a recolher opinião dos profissionais na comparação entre os negócios próprios e os franqueados e vantagens e desvantagens de cada um, bem como a predisposição para mudar de modalidade. A 7ª questão procura identificar o grau de satisfação com o negócio corrente, e as duas últimas são sobre a perspectiva de evolução futura e principais dificuldades de desenvolvimento da franquía na odontologia.

Relativamente à escolha da amostra, pretendia-se inquirir uma amostra de 30 profissionais, 15 com negócio de marca franqueada e 15 com negócio de marca própria, residentes no Brasil.

Para o efeito, foi aplicado o questionário a 50 profissionais de odontologia.

As coletas de dados foram feitas em dois momentos. A primeira foi realizada durante um Congresso Internacional de Odontologia em São Paulo, onde encontravam-se profissionais de vários estados do Brasil, sendo a maioria residente e trabalhando em São Paulo. Foram distribuídos 50 questionários, dos quais se obteve 15 respostas de profissionais de marca própria, o que se considerou suficiente para esta categoria de profissionais, mas insuficiente para a amostra pretendida. Assim, o segundo momento da coleta foi realizado por e-mail com profissionais de negócio de marca franqueada, após um contato por telefone, com o propósito de solicitar a participação do profissional e explicar o objetivo da pesquisa. Foram enviados 20 questionários por e-mail, dos quais se obteve 15 respostas.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.3.1 – Caracterização da amostra recolhida

4.3.1.1 – A dimensão das unidades

As unidades de negócios inquiridos são na sua esmagadora maioria de pequena dimensão, quer se trate de negócio de marca própria, quer de negócio de marca franqueada. O número de trabalhadores nos respectivos negócios não ultrapassa 13, nos negócios próprios e nos negócios franqueados, só duas unidades possuem entre 13 e 25 trabalhadores, conforme se pode verificar na tabela 3.

Tabela 3: Distribuição das unidades por escalões de número de empregados, segundo o tipo de negócio

| Tipos | Nº Empregados | | Total |
|--------------------|---------------|------------|-------|
| | De 1 a 12 | De 13 a 25 | |
| Negócio próprio | 15 | 0 | 15 |
| Negócio franqueado | 13 | 2 | 15 |
| Total | 28 | 2 | 30 |

Fonte: Inquérito próprio

Já no que se refere ao volume de negócios, as diferenças são substanciais. Os negócios de marca franqueada apresentam volume de negócios muito superior, não havendo unidades de dimensão comparável às de negócio de marca própria. Enquanto todos os negócios

próprios têm um volume de negócios até 9.000 reais, tendo na sua maioria menos de 5000 reais, todos os negócios franqueados apresentaram volume de negócio acima de 9.000 reais, conforme tabela 4.

Tabela 4: Distribuição das unidades por escalões de volume mensal de negócios segundo o tipo de negócio

| Tipos | Volume de Negócios (mil reais) | | | | | | Total |
|--------------------|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|---------------|-------|
| | Até 3.000 | De 3.000 a 5.000 | De 5.000 a 7.000 | De 7.000 a 9.000 | Mais que 9.000 | Não respondeu | |
| Negócio próprio | 5 | 4 | 4 | 1 | 0 | 1 | 15 |
| Negócio franqueado | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 15 |
| Total | 5 | 4 | 4 | 1 | 15 | 1 | 30 |

Fonte: Inquérito próprio

Se compararmos o resultado do volume de negócios com o do número de empregados, pode-se observar que, nos negócios franqueados, com idênticos recursos humanos, é possível atingir maior volume de negócios.

4.3.1.2 A localização geográfica

As unidades inquiridas situam-se em diversos pontos do país, mas a sua principal concentração é em São Paulo, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição geográfica das unidades inquiridas

| Localização | Tipo | | Total |
|-------------------|---------|----------|-------|
| | Próprio | Franquia | |
| Rio de Janeiro | 0 | 4 | 4 |
| São Paulo | 13 | 5 | 18 |
| Minas Gerais | 0 | 1 | 1 |
| Bahia | 1 | 0 | 1 |
| Piauí | 1 | 0 | 1 |
| Santa Catarina | 0 | 2 | 2 |
| Rio Grande do Sul | 0 | 3 | 3 |
| Total | 15 | 15 | 30 |

Fonte: inquérito próprio

Como a maioria dos Estados em que se localizam as empresas inquiridas, apresenta semelhanças nos aspectos sócios – económicos, os fatores contextuais que poderiam

contribuir para a formação de diferenças nas opiniões expressas não são significativos, o que nos permite tirar conclusões sem esse enviesamento.

Todos os franqueados que participaram da amostra no trabalho pertencem à redes de franquias nacionais.

4.3.1.3 A antiguidade das unidades inquiridas

As unidades inquiridas são, em termos gerais, relativamente jovens, tanto no que se refere ao negócio de marca própria como nos negócios de marca franqueada. A grande maioria dos empreendimentos não ultrapassa 15 anos de atividade. Contudo, os negócios franqueados são, na sua generalidade, mais jovens, visto que a esmagadora maioria se iniciou há menos de 5 anos e nenhum tem mais de 10 anos (tabela 6).

Tabela 6 - Distribuição percentual das unidades por escalões de anos de atividade segundo o tipo de negócio

| Tipos de negócio | Anos de atividade | | | | | | Total |
|-----------------------------|-------------------|--------|---------|---------|---------|------------|-------|
| | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 21 a 25 | Mais de 25 | |
| Negócio de marca própria | 40 | 20 | 20 | 0 | 6,7 | 13,3 | 100 |
| Negócio de marca franqueada | 86,66 | 13,33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| Total | 63,3 | 16,7 | 10 | 0 | 3,3 | 6,7 | 100 |

Fonte: Inquérito próprio

No que se refere aos negócios de marca própria, a dispersão de idades é maior, como seria de esperar. Pode-se observar que dentre os profissionais que possuem o negócio de marca própria, 40% tem até 5 anos de atividade; na faixa de 6 até 10 anos de atividade incluem-se 20% ; entre 11 e 15 anos 20% e com mais de 20 anos os restantes 20%.

Considera-se, em geral, que um negócio com mais tempo no mercado tem, à partida, uma vantagem no que diz respeito ao faturamento, ou seja, a experiência adquirida dar-lhe-ia condições para ter um volume de negócios superior se comparado à um negócio com pouco tempo de atuação no mercado.

Contudo, neste caso, se compararmos o volume de negócios nos dois grupos pesquisados com os respectivos anos de atividade, percebe-se que a afirmativa não é correta. Observa-se que os 86,66% dos franqueados tendo de 1 a 5 anos de atividade (tabela 6)

atingem volumes de negócio acima de 9.000 mil (tabela 4), enquanto que no negócio próprio, 86,66% apresenta faturamento até 7.000 mil, mesmo tendo um percentual superior de tempo de atividade se comparado aos negócios franqueados.

Acreditamos que tal diferença ocorra devido ao fato de as franquias terem nome mais forte no mercado e maior visibilidade o que, aliados a um trabalho eficiente de marketing, proporcionam um volume maior de vendas em menor tempo, comparando-se com o negócio de marca própria que necessita de um tempo consideravelmente maior para consolidar o seu nome no mercado.

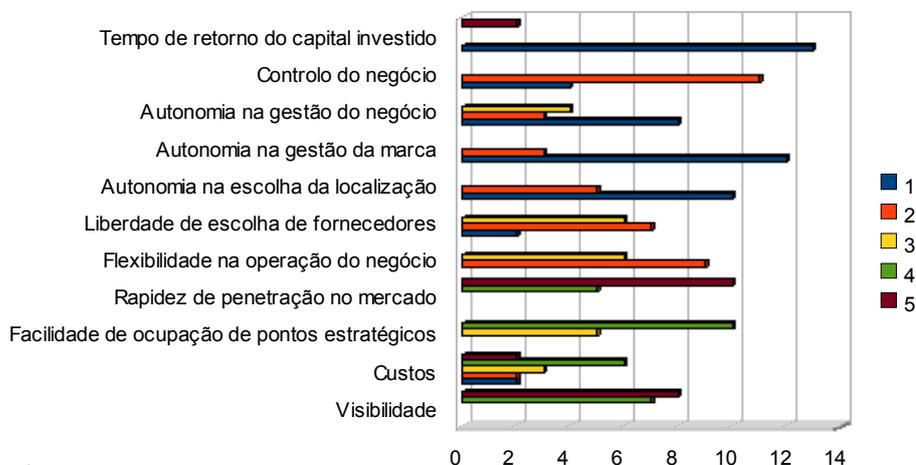
4.3.2 – As vantagens e desvantagens da franquia em odontologia

4.3.2.1 – A percepção dos profissionais com negócio franqueado

As vantagens da franquia em relação ao negócio de marca própria

Analisando a forma como os franqueados percebem o seu modelo de negócio face aos negócios de marca própria, podemos verificar que as dimensões que mais valorizam e que obtêm maior unanimidade entre os inquiridos, são a *visibilidade do negócio* e a *rapidez de penetração no mercado* em que todos consideram ser maior ou muito maior do que a alternativa de ter um negócio próprio. Com larga concordância, consideram também como vantagens o *tempo de retorno do capital investido* em que 13 dos 15 inquiridos consideram ser muito menor do que no negócio próprio, bem como a *facilidade de ocupação de pontos estratégicos* em que 2/3 consideram ser maior (gráfico 5) do que a alternativa em causa.

Gráfico 5 - A franquia face ao negócio de marca própria: A percepção dos profissionais com negócios de marca franqueada

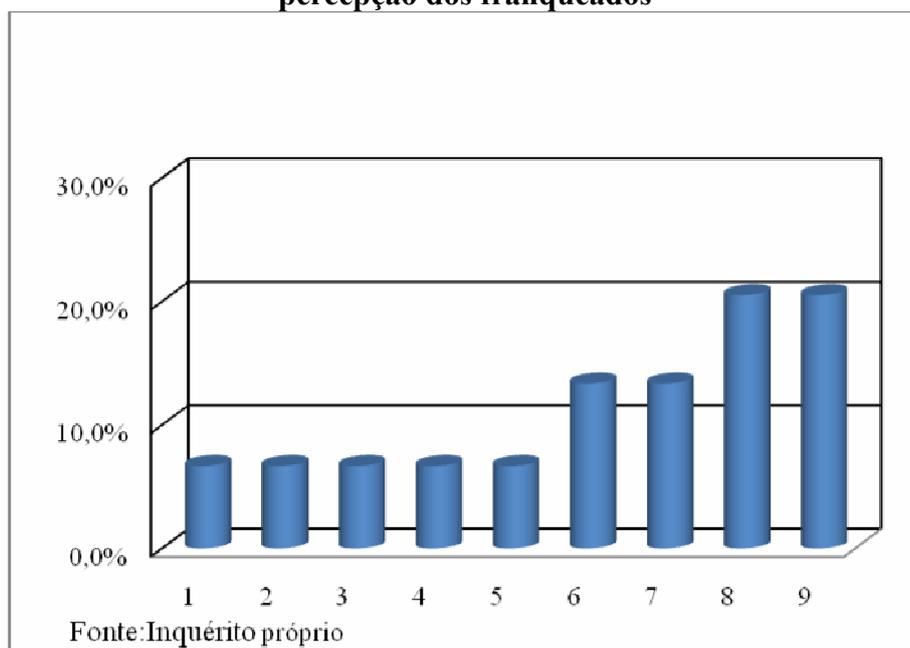


Legenda:
 1-muito menor
 2- menor
 3-igual
 4-maior
 5-muito maior

Fonte: Inquérito próprio

Quando questionados sobre as três maiores vantagens, as respostas dispersam-se, mas as mais escolhidas não contradizem os resultados acima descritos, pois referem-se à *rapidez de penetração no mercado*, ao *valor da marca estabelecida* e ao *marketing* (gráfico 6), o que se conjuga bem com a percepção de maior visibilidade.

Gráfico 6 – Principais vantagens da franquia em relação ao negócio de marca própria: percepção dos franqueados



Legenda das principais vantagens:

- | | |
|--|-------------------------|
| 1-Custos | 6-Treinamento |
| 2-Visibilidade | 7-Marketing |
| 3-Lucro | 8-Marca estabelecida |
| 4-Parâmetros estabelecidos com objetivos e metas | 9-Rapidez de penetração |
| 5-Apoio administrativo | |

Outra vantagem importante que se encontra dentre as mais citadas foi *o treinamento de pessoal*. Contribuindo para a afirmação no mercado e para melhorar com maior rapidez na atuação profissional, encurta o tempo necessário de permanência no mercado para atingir boa “performance”, conforme anteriormente se referiu.

As desvantagens da franquia em relação ao negócio de marca própria

Quem detém este tipo de negócio também lhe reconhece algumas desvantagens.

As desvantagens percebidas referem-se principalmente à falta de liberdade e autonomia com que podem gerir o negócio franqueado. Sentem-se assim, mais limitados no controle e na *autonomia na gestão do negócio e da marca*, na *liberdade de escolha dos fornecedores* e da *localização* bem como na *flexibilidade na operação do negócio*.

Apesar da possibilidade do franqueado dar sugestões sobre locais apropriados para a instalação do ponto, o fato do franqueador ter a responsabilidade final pela localização, faz com que ele, na maioria dos casos, a determine. Muitas vezes, mesmo se o franqueado possuir

um bom imóvel para a sua instalação, o estudo feito para a localização da unidade franqueada pode indicar que o local deste imóvel não é apropriado.

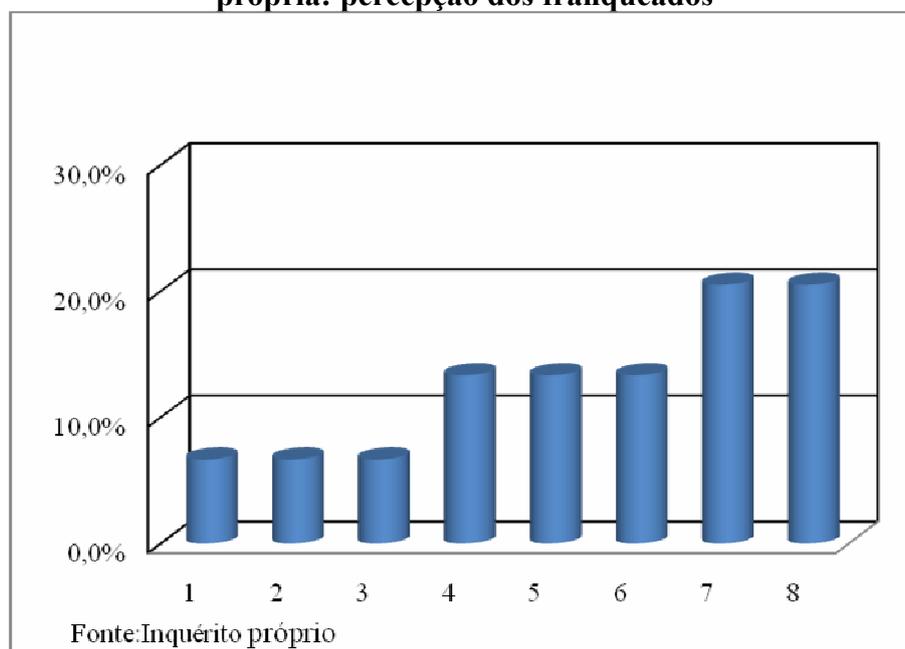
Em relação aos *custos*, as opiniões dividem-se, havendo maior número de inquiridos a considerar que são mais elevados do que seriam se o negócio fosse próprio, do que os que consideram o contrário.

Isto pode ser explicado pela obrigatoriedade de pagamento da Taxa de Franquia, o que efetivamente pode aumentar o custo inicial do negócio (gráfico 7) assim como os *royalties* mensais que podem vir a trazer um custo mensal superior.

Esta desvantagem, que advém das obrigações dos franqueados, será, apesar de tudo, compensadora se, em contrapartida, a gestão da franqueadora for eficiente e eficaz, e se esta proporcionar um treinamento de pessoal de qualidade, ações efetivas de marketing e acesso à fornecedores de materiais e equipamentos com custo reduzido.

Além disto, o aumento do volume de negócios, com um maior controle de custos, terá como consequência uma rentabilidade maior e um retorno mais rápido do capital investido, o que foi percebido por grande parte dos franqueados em relação ao seu negócio.

Gráfico 7 – Principais desvantagens da franquia em relação ao negócio de marca própria: percepção dos franqueados



Legenda das principais desvantagens:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1-Menor autonomia | 5-Preço pré-estabelecido dos serviços |
| 2-Menor flexibilidade do negócio | 6-Pagamento de royalties |
| 3-Normas da franqueadora | 7-Maior custo inicial |
| 4-Menor flexibilidade de escolha | 8-Muito imposto |

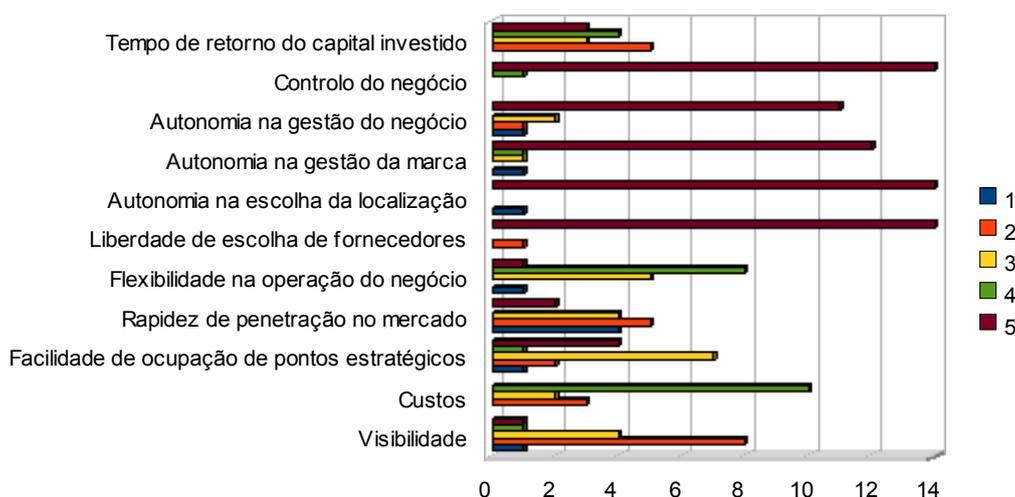
Outras desvantagens citadas pelos profissionais que possuem um negócio franqueado, foram o *pagamento de mais impostos* e o *preço ser pré-estabelecido* (gráfico 7). Nesta modalidade de negócio, observa-se que o tipo de tributação, os preços a praticar e o controle do faturamento da empresa é controlado pela franqueadora. Portanto, um controle externo sobre o lucro da empresa pode ter como consequência uma obrigação tributária maior se comparada aos negócios de marca própria que possuem maior autonomia e um menor controle externo, o que muitas vezes podem levar à uma maior informalidade.

4.3.2.2 - A percepção dos profissionais com negócio de marca própria

Vantagens dos negócios próprios em relação à franquia

A análise das respostas referente aos profissionais que possuem negócio de marca própria, revela que o *controle e autonomia na gestão do negócio*, na *gestão da marca*, na *escolha da localização* e *liberdade de escolha dos fornecedores* são as principais vantagens que eles sentem em relação à franquia (gráficos 8 e 9).

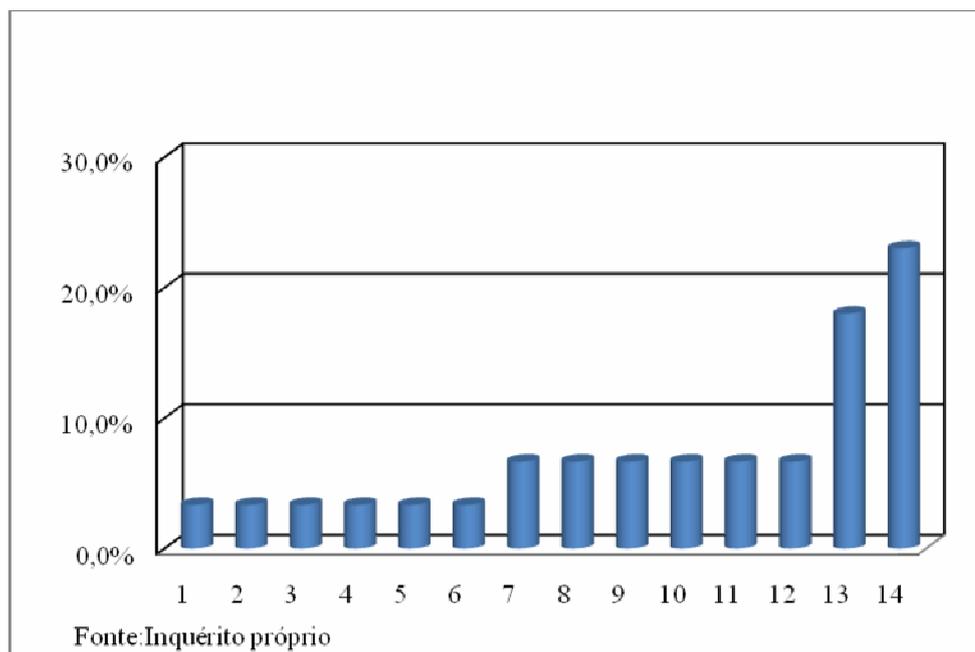
Gráfico 8 – O negócio próprio face à franquia: A percepção dos profissionais com negócio de marca própria (nº de respostas)



Legenda:
 1- muito menor
 2- menor
 3- igual
 4- maior
 5- muito maior

Fonte: Inquérito próprio

Gráfico 9-Principais vantagens do negócio próprio em relação ao negócio franqueado: percepção dos profissionais que têm negócio de marca própria (% de respostas)



Legenda das principais vantagens:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1-Autonomia na escolha da localização | 8-Visibilidade |
| 2-Escolha de fazer o que realmente gosta | 9-Autonomia |
| 3-Flexibilidade na operação | 10-Flexibilidade do horário |
| 4-Autonomia na marca | 11-Custos |
| 5-Facilidade de ocupação de pontos estratégicos | 12-Autonomia na condução do negócio |
| 6-Liberdade na escolha do negócio | 13-Liberdade escolha dos fornecedores |
| 7-Rapidez na penetração do mercado | 14-Controle do negócio |

Uma boa operação de franquia implica um mínimo de padronização. Como o sucesso da rede também depende das semelhanças entre as unidades que a compõem, o franqueado geralmente está sujeito a mais limitações do que estaria como dono de um negócio independente.

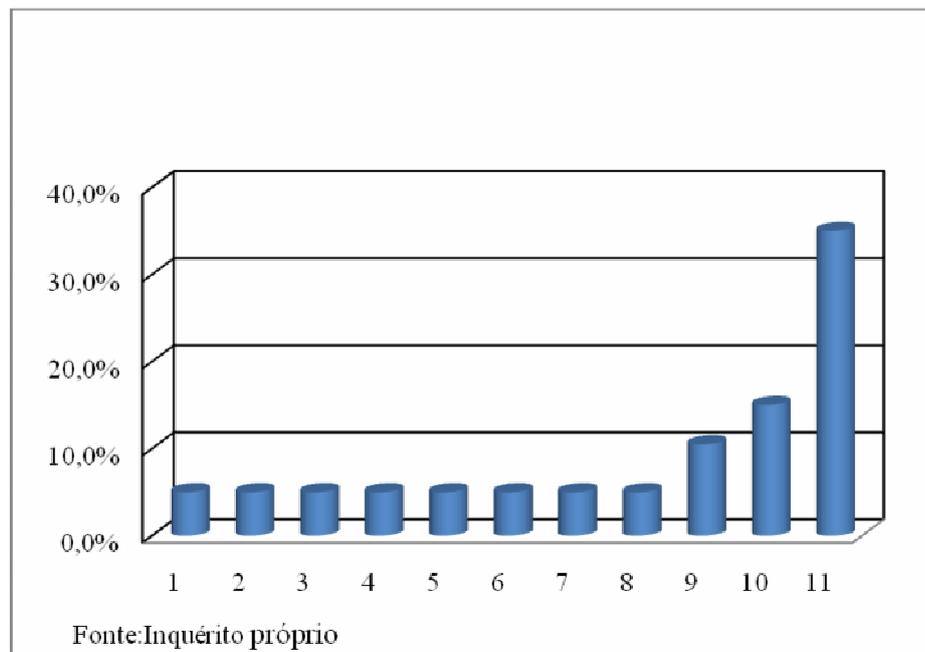
Desvantagens dos negócios de marca própria em relação à franquia

Contraopondo à *liberdade e autonomia* que os profissionais de negócio próprio apreciam nesta modalidade, têm a percepção que os *custos* que suportam são mais elevados do que nas franquias e a *visibilidade* menor (gráfico 8).

Quando questionados especificamente sobre as principais desvantagens do seu modelo de negócio, a desvantagem mais mencionada (gráfico 10) diz respeito à divulgação do nome no mercado. Afirmaram que se sentem limitados com relação a *visibilidade, rapidez de*

penetração no mercado e marketing, aspectos que são fundamentais para fortalecer e criar credibilidade em uma marca, e obter retorno em volume de negócio.

Gráfico 10 - Principais desvantagens do negócio de marca própria em relação ao de marca franqueada: percepção dos profissionais que têm negócio de marca própria



Legenda das desvantagens:

- 1-Tempo de retorno do capital investido
- 2-Facilidade de ocupação dos pontos
- 3-Estratégia
- 4-Nenhuma desvantagem
- 5-Marketing
- 6-Termo de divulgação
- 7-Maior divulgação da franquia
- 8-Obedecer horário
- 9-Rapidez de penetração no mercado
- 10-Custos altos
- 11-Visibilidade

As outras desvantagens citadas pelos profissionais que possuem um negócio independente, são os *custos*, que acreditam serem maiores, e o *tempo de retorno do capital investido* que é mais longo.

Geralmente, os custos de instalação de um negócio independente fogem à previsão, causando enormes problemas de fluxo de caixa ao empreendedor (CASTRO, 2007 *apud* LEITE, 1991).

É fato que, uma rede de franquias com uma gestão eficiente, deve levar em consideração o custo inicial do negócio, de maneira que seja compatível com a lucratividade e

com o tempo estimado de retorno do capital e, portanto, possa ser atrativo para o empreendedor entrar no negócio.

Por isto, em franquias bem administradas, geralmente o candidato ao negócio saberá o quanto deverá investir, em quanto tempo reaverá o valor deste capital e qual será a rentabilidade estimada de seu negócio.

Já em um negócio independente, na grande maioria dos casos, o empreendedor vai investindo o quanto quer e o quanto tem, sem controle, e, muitas vezes, realizando estoques altos e desnecessários, o que podem levar ao descontrole total do valor investido no negócio.

4.3.2.3 – As diferenças de percepção entre profissionais com franquias e com negócios de marca própria

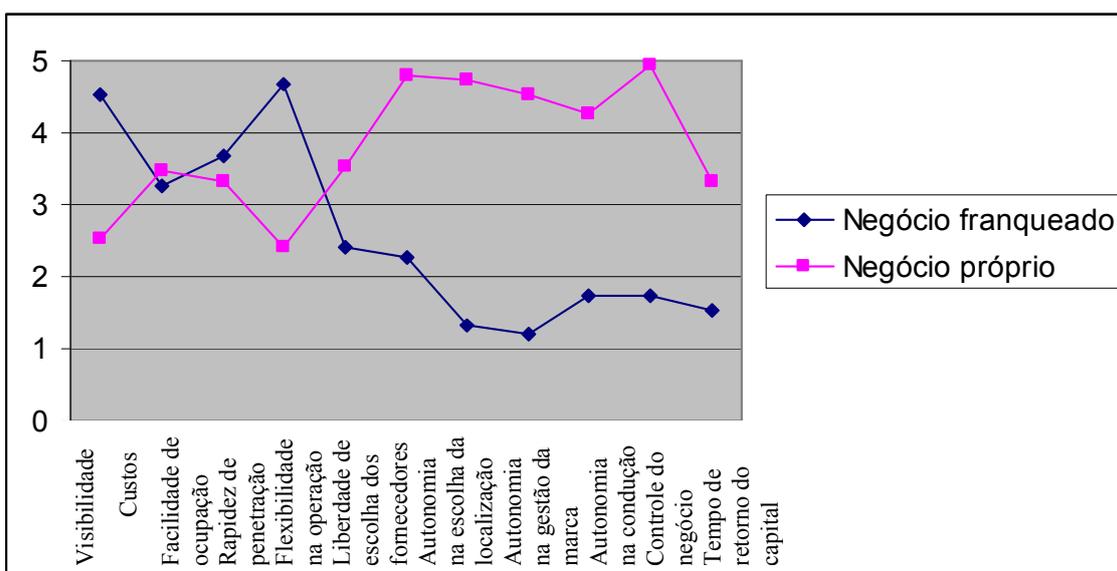
Comparando as respostas dos detentores de negócio franqueado com as dos detentores de negócio de marca própria (gráfico 11), verifica-se que os *custos* são considerados mais elevados que nas respectivas alternativas para ambas as modalidades. Basicamente, cada tipo de profissional considera o seu caso particularmente oneroso, o que se pode dever à percepções que são influenciadas pelo esforço financeiro que tem de fazer, já que, franqueado ou não, o negócio na área odontológica é sempre caro.

Também a *facilidade de ocupação dos pontos estratégicos* é vista como vantagem nas duas modalidades de negócio. Provavelmente os detentores de franquia valorizam a capacidade estratégica das redes de franquia de definir bons espaços de atuação e os detentores de negócio próprio valorizam a liberdade de aproveitar as oportunidades que surgem.

As outras variáveis obtiveram respostas simétricas, o que significa que as opiniões para o resto das variáveis não tendem a ser contraditórias entre os dois grupos de profissionais, revelando uma larga convergência na apreciação dos dois tipos de negócio. Verifica-se, analisando o gráfico que compara as percepções dos dois grupos pesquisados, que as maiores vantagens da franquia percebidas pelos franqueados estão ligadas diretamente às desvantagens sentidas pelos profissionais que têm o negócio de marca própria. Dentre todas, as mais citadas dizem respeito direto à visibilidade do negócio, o que no atual mercado competitivo, no qual o número de profissionais está cada dia maior, entrar mais rapidamente no mercado é um diferencial importante percebido por ambos os grupos. Outra vantagem da franquia sobre o negócio de marca própria, citada por grande parte da amostra, foi o retorno

mais rápido do capital investido, o que também pode ser relacionado com o diferencial de se ter uma penetração mais rápida no mercado, pois terão como causa e conseqüências simultâneas volumes de negócios maiores e resultados melhores.

Gráfico 11 - Perfil de opiniões dos profissionais franqueados com negócios de marca própria quando comparam o seu tipo de negócio com a alternativa



Fonte: inquérito próprio

Já quanto às maiores vantagens de não estar ligado a um sistema de franquia, percebidas pelos profissionais que possuem um negócio de marca própria, estão quase todas relacionadas com a autonomia e a liberdade que possuem já que não precisam seguir nenhum sistema pré-formatado, o que coincide com algumas desvantagens citadas pelos profissionais franqueados, em que as mais citadas incluem a menor flexibilidade do negócio, obrigatoriedade de seguir preços pré-estabelecidos e menor autonomia.

4.3.2.4 – Grau de satisfação com o tipo de negócio escolhido e a vontade de mudança

A questão que se põe a seguir é saber em que medida os profissionais estão satisfeitos com as suas escolhas e se, havendo oportunidade, mudariam para a modalidade alternativa.

O grau de satisfação com o tipo de negócio escolhido

Avaliando o grau de satisfação com o retorno de seu negócio (tabela 7), pode-se perceber que, considerando os detentores de negócio de marca própria, o grau de satisfação varia, predominando, no entanto, um grau de satisfação positivo. Assim, 53,33% estão satisfeitos ou muito satisfeitos, havendo 26,66% que têm uma posição neutra e 13,33% insatisfeitos. Esta insatisfação possivelmente pode estar relacionada com o volume de negócios. Como pode ser observado na tabela 4, o volume de negócios foi significativamente mais baixo, se comparado aos negócios franqueados. As dificuldades em resolver problemas na gestão de sua empresa pode também ser um fator que provoca insatisfação, ou de um modo geral, outros fatores que anteriormente foram enunciados como desvantagens percebidas pelos detentores de negócio próprio.

Já para os profissionais franqueados, 86,66% diz-se muito satisfeito ou satisfeito, não havendo neste grupo a percepção de insatisfação. Apenas 13,33% sentem indiferença, dizendo não estar satisfeitos nem insatisfeitos.

Tabela 7 – Grau de satisfação com o retorno de seu negócio

| Tipos de negócio | Grau de Satisfação (% de respostas) | | | | | Total |
|--------------------|--|------------|------------------------------------|--------------|---------------|-------|
| | Muito satisfeito | Satisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Insatisfeito | Não respondeu | |
| Negócio próprio | 6,66 | 46,66 | 26,66 | 13,33 | 6,66 | 100 |
| Negócio franqueado | 33,33 | 53,33 | 13,33 | 0 | 0 | 100 |
| Total | 20 | 50 | 20 | 6,66 | 3,33 | 100 |

Fonte: Inquérito próprio

Embora para estes profissionais a má gestão, problemas de relacionamento com a franqueadora e outras desvantagens citadas anteriormente neste trabalho possam ocasionar insatisfação, esta não aparece referida, o que indica que estas questões não são particularmente valorizados na sua apreciação geral.

A vontade de mudança

A questão que se põe a seguir é avaliar em que medida a modalidade alternativa de negócio seria equacionada por cada tipo de profissional se a oportunidade de mudança surgisse.

Considerando os profissionais que possuem negócio de marca própria (tabela 8), 66,66% afirmaram que se tivessem a oportunidade de abrir um negócio franqueado não o fariam, enquanto que 33,33% afirmaram que abririam uma franquia.

Comparando este resultado com o grau de satisfação anteriormente analisado (53,33%), indica que alguns profissionais com negócio próprio, mesmo não se sentindo satisfeitos com a sua opção, não arriscariam iniciar a modalidade alternativa, embora a maioria dos que não manifestaram satisfação positiva o fizessem. Embora não tenham sido inquiridas as razões, esta posição pode ser explicada por diversos fatores, nomeadamente a incerteza que as mudanças acarretam. Contudo, durante a pesquisa foi observado que muitos profissionais pareciam desconhecer de que forma uma franquia funciona, pelo que as respostas de alguns dos que disseram que não abririam uma franquia poderão estar relacionadas também com este desconhecimento.

Tabela 8 - Vontade de mudança: desejo de aproveitar a oportunidade de mudar para o tipo de negócio alternativo

| Tipos | (% de respostas) | | | Total |
|--------------------|------------------|-------|----------|-------|
| | Sim | Não | Não sabe | |
| Negócio próprio | 33,33 | 66,66 | 0 | 100 |
| Negócio franqueado | 60 | 13,33 | 26,66 | 100 |
| Total | 46,66 | 40 | 13,33 | 100 |

Fonte: Inquérito próprio

Já dentre os franqueados, 60% afirmaram que abririam um negócio de marca própria, enquanto que apenas 13,33% disseram que não. Entre os entrevistados que possuem um negócio franqueado 26,66% não souberam responder.

Tendo em atenção que o grau de satisfação positiva anteriormente enunciado era de 86,66%, e que não havia manifestação de insatisfação clara, esta vontade de ter um negócio próprio pode justificar-se pelo fato de, na área da saúde como acontece em outras, achando que se o negócio está dando resultado, os franqueados terão mais chances de sucesso e retorno se montarem um negócio de marca própria. Com o *know-how* adquirido na franquia, e sem o custo do pagamento de *royalties* nem a dependência de terceiros no controle e gestão do negócio, a nova situação combinaria muitas vantagens dos dois sistemas.

Pode-se assim concluir, que o desejo de mudança é mais generalizado nos profissionais franqueados, o que sugere que a franquia poderá ser encarada como um trampolim para o início de um negócio independente quando as condições surgirem.

4.3.3 – Perspectivas quanto ao futuro das franquias em odontologia

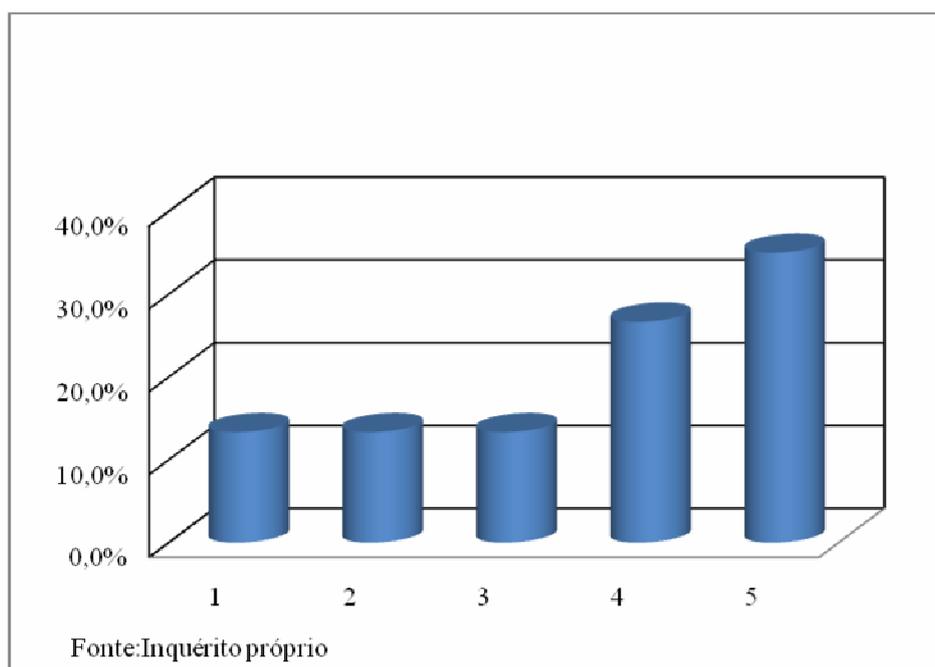
4.3.3.1 – As dificuldades de desenvolvimento das franquias

O que se pretende avaliar agora é como cada grupo avalia as dificuldades que o desenvolvimento das franquias enfrenta. A questão foi posta de forma aberta de modo a não limitar as respostas.

As dificuldades de desenvolvimento das franquias na opinião dos franqueados

Dentre as maiores dificuldades da franquia, segundo a percepção dos profissionais franqueados, a *burocracia* foi a mais citada, e em segundo lugar a *consolidação da marca* e os *custos* (gráfico 12).

Gráfico 12 - Distribuição de freqüência de dificuldades no desenvolvimento das franquias na ótica dos detentores de negócio franqueado



Legenda das dificuldades:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Concorrência | 4. Consolidação da marca |
| 2. Disponibilidade financeira | 5. Burocracia |
| 3. Custo | |

Percebe-se que, para abrir um negócio franqueado, é necessário seguir uma série de processos e rotinas administrativas junto à franqueadora, desde a aprovação do candidato à

franquia, aprovação do ponto, projeto arquitetônico, treinamento, entre outros, que são fundamentais para o sucesso desta modalidade de negócio. Conseqüentemente, esta burocracia, considerada pelos profissionais como uma desvantagem, amarra o profissional à etapas pré-definidas o que, em um negócio independente, não ocorre.

Sendo a força da marca um dos principais atrativos que um sistema de franquias possui, fica claro que é necessário um tempo de atuação no mercado e um trabalho de consolidação da marca efetivo para que este diferencial competitivo de mercado se torne atraente para os profissionais na hora de optar pela escolha de um negócio franqueado.

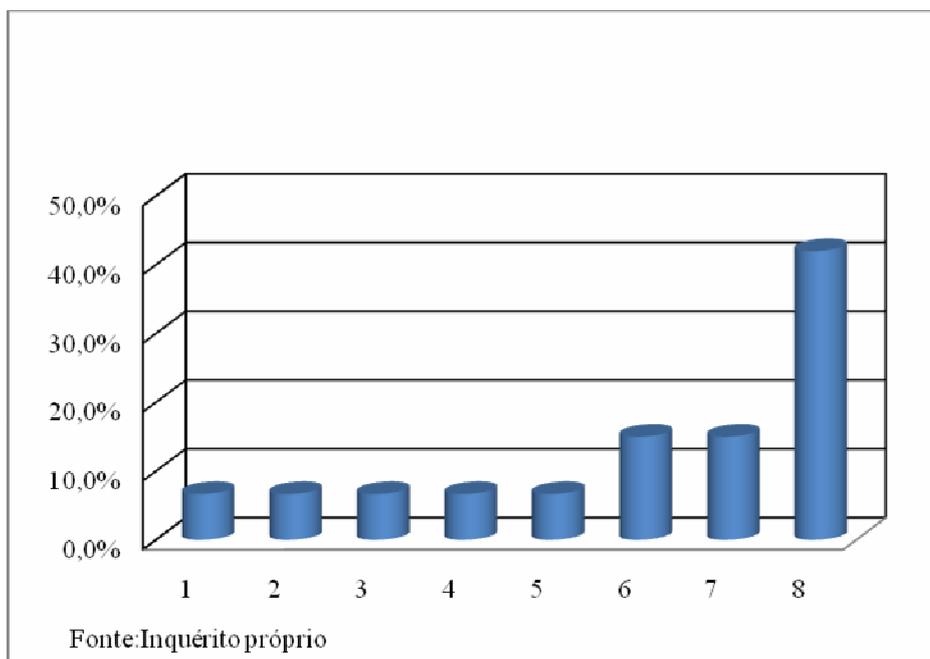
Outra dificuldade citada foi o *custo*, o que estará associado à taxa inicial de franquia e os *royalties*. As taxas pagas pelos franqueados costumam ser indispensáveis para o sucesso da franquia. São essas taxas que permitem que o franqueador ofereça à rede franqueada uma série de benefícios essenciais ao seu desempenho e desenvolvimento como: marketing, planejamento e pesquisa, treinamento e orientação quanto às práticas administrativas e comerciais, assistência jurídica, projeto para instalação da unidade, etc.

Desta forma, pode concluir-se que, quem já passou por este processo de franquia valoriza em especial as dificuldades burocráticas e encara-as como um entrave ao desenvolvimento da modalidade, sendo as outras dificuldades, embora relevantes, menos consensuais.

As dificuldades de desenvolvimento das franquias na opinião dos detentores de negócio de marca própria

Na ótica dos profissionais que possuem o negócio de marca própria, um alto percentual (36%) entre os entrevistados não respondeu, o que pode demonstrar um desconhecimento em relação à franquia ou uma posição de desinteresse em relação ao assunto(gráfico 13).

Gráfico 13 - Distribuição de freqüência das dificuldades no desenvolvimento das franquias na ótica dos detentores de negócio de marca própria



Legenda das dificuldades:

1-Burocracia
2-Financeira
3-Preconceito

4-Concorrência
5-Falta capital
6-Custos

7-Não sabe para quem vende a marca
8-Não respondeu

Nas respostas obtidas, uma das dificuldades da franquia mais referenciadas é o fato do franqueador *não saber para quem vende a marca*, ou seja, não sabe se o profissional interessado tem o perfil adequado para o negócio. Caso não tenha, pode deteriorar a marca no mercado. Uma norma que o franqueador deveria seguir é sempre averiguar e estudar se o profissional interessado tem perfil e aptidão para trabalhar com sua marca. O que certamente reduziria as possibilidades de fracasso.

Outra dificuldade igualmente citada por estes profissionais foram os *custos*, cuja percepção, tal como a dos franqueados, podem estar relacionada ao pagamento da taxa inicial de franquia e aos *royalties* mensais. Aqui parece surgir uma contradição, já que pelo resultado da pesquisa, de acordo com estes mesmos profissionais, o negócio próprio tem a desvantagem de um custo mais alto. Contudo, tal percepção pode significar apenas que se considera o custo de arranque da franquia elevado, independentemente do termo de comparação entre as modalidades.

Como já foi referido, montar um negócio voltado à saúde odontológica tem custos que não são baixos e, portanto, independente se franqueada ou não, a montagem de uma clínica

deverá ser bem gerenciada e financeiramente bem administrada. Isto pode favorecer a franquia, cujo modelo já pronto, oferece uma estrutura comercial, administrativa e financeira organizada a qual, com uma boa gestão, permitirá a previsibilidade do tempo de retorno do capital investido.

4.3.3.2 – Perspectivas de evolução das franquias odontológicas

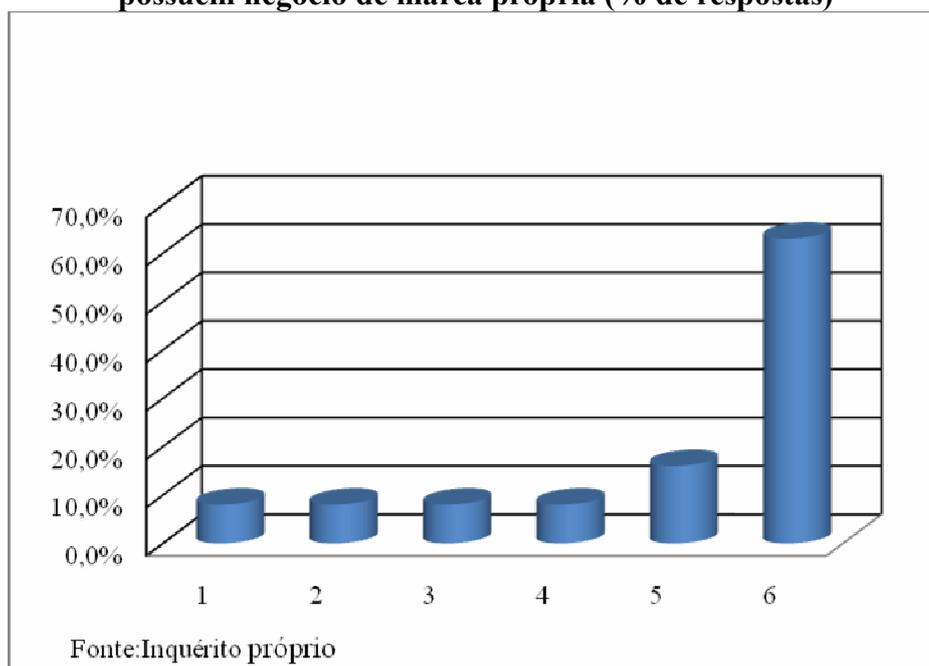
Pretendeu-se finalmente conhecer a forma como cada tipo de profissional vê o futuro das franquias em odontologia, deixando livremente escolher os aspectos que consideram de maior relevância.

A opinião dos profissionais com negócio de marca própria

Entre os profissionais de negócio de marca própria, 60% ou não responderam ou disseram não ter opinião sobre o assunto, podendo novamente sugerir com isto, uma falta de conhecimento sobre o sistema de franquias (gráfico 14).

Já 13,33% destes profissionais afirmaram não verem nenhuma evolução neste formato de negócio na odontologia.

Gráfico 14 – Perspectivas de evolução das franquias segundo os profissionais que possuem negócio de marca própria (% de respostas)



Legenda da evolução das franquias:

1-Melhorar no atendimento de clientes

2-Melhorar no aspecto profissional de funcionários

3-Aumento da concorrência

4-Facilidade montar capital

5-Nenhuma

6-Sem opinião/ Nr

As respostas restantes sobre a perspectiva de evolução centraram-se principalmente sobre os efeitos esperados de um possível crescimento desta modalidade. Dentre estes profissionais, 6,66% consideraram que o crescimento da franquia levará a um *aumento da concorrência* entre as duas modalidades de negócio e outros 6,66% citaram que isso levará a uma *melhora no atendimento ao cliente*. Também 6,66% consideraram que haverá uma tendência à *melhoria na qualificação dos profissionais*.

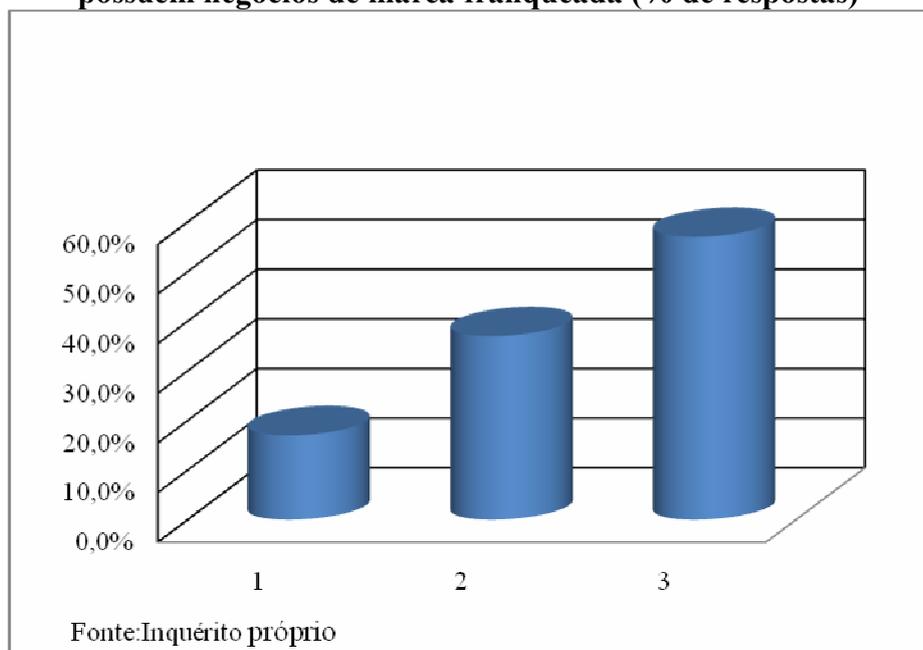
Apenas 20% se manifestaram quanto ao desenvolvimento futuro: 6,66% consideraram vir a haver maior *facilidade em adquirir capital* para iniciar este tipo de negócio, enquanto e em 13,33% dos casos houve a percepção de que *não haverá nenhuma evolução* nos negócios franqueados e, portanto, que tudo se manterá inalterável no futuro.

A opinião dos profissionais com negócio franqueado

Em relação aos profissionais com negócio franqueado, a visão parece mais informada e otimista, não havendo não respostas.

Dentre os profissionais da odontologia cujo negócio é franqueado, 53,33% acreditam haver uma tendência do sistema de franquias na odontologia se tornar *mais conhecido*. Outros 33,33% responderam que, com a evolução, as franquias odontológicas terão *crescimento com retorno financeiro certo*. E finalmente, 13,33% destes profissionais, disseram ver um *aumento de atuação* do sistema de franquias na odontologia.

Gráfico 15: Perspectivas de evolução das franquias segundo os profissionais que possuem negócios de marca franqueada (% de respostas)



Legenda da evolução das franquias:

1. Aumento da atuação na odontologia
2. Crescimento com retorno certo
3. Mais conhecido

As percepções quanto ao futuro são distintas, para os dois tipos de profissionais, o que não surpreende. Enquanto os franqueados são otimistas em relação ao futuro das franquias, os que possuem negócios de marca própria pronunciam-se sobre as mudanças que, no caso de crescimento das franquias podem ocorrer no mercado e no setor, encarando-as como desafios.

Em qualquer dos casos, todos esperam mudanças para o desenvolvimento dos profissionais direta e indiretamente envolvidos, para o mercado que estimulará a busca por melhores serviços na odontologia e para os usuários que terão melhora no tratamento e atendimento odontológico.

4.4 CONCLUSÕES

Observa-se que ambos os negócios, segundo os profissionais entrevistados, têm vantagens e desvantagens.

Porém, os dois grupos entrevistados não demonstraram em suas respostas muitas divergências nas vantagens e desvantagens do sistema de franquias na odontologia.

A franquia se destacou em aspectos importantes como na questão rapidez do retorno do capital investido que se dá em função da visibilidade do negócio, rapidez de penetração no mercado, ações de marketing e marca estabelecida no mercado.

Mesmo a franquia tendo sido apontada com desvantagens como burocracia, pouca flexibilidade de escolha de localização e de fornecedores, houve um grau de satisfação significativamente maior dos profissionais que possuem este tipo de negócio em comparação com a satisfação dos profissionais que possuem um negócio de marca própria.

Este fato pode ser relacionado, principalmente, ao volume de negócios muito superior das franquias em relação ao negócio de marca própria. Isto, se comparado ao tempo de atividade de ambos os negócios, se torna ainda mais crítico, já que as franquias pesquisadas têm um tempo de atividade menor, se equiparado ao tempo de atividade da maioria dos negócios de marca própria pesquisados.

Contudo, a vontade de mudança é maior nos que têm franquias que aspiram a ter o seu próprio negócio. Os franqueados quando questionados sobre a vontade de abrir um negócio próprio, embora 86,66% deles se mostraram satisfeitos com o seu negócio, 60% deles responderam que abririam um negócio próprio se lhes surgisse uma oportunidade. Esta situação pode estar relacionada à vontade destes profissionais de montar um negócio independente, já que os bons resultados atuais poderiam ser melhores, sem o pagamento de *royalties* e com uma independência almejada deixando, contudo, de levar em consideração a marca forte estabelecida da franquia. Mauro (1994), já citou como desvantagem: a medida que o tempo passa, o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador. Com isto, quer pagar menos *royalties* e aumentar seus lucros.

Em relação às opiniões sobre a evolução das franquias odontológicas, os franqueados tiveram visões muito mais otimistas do que os profissionais não franqueados, cujas opiniões foram pobremente expressadas. Apesar disto, em um percentual pequeno, estes profissionais vêem as franquias com uma boa perspectiva de melhora no atendimento e melhora na qualificação dos profissionais.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O propósito desta pesquisa foi estudar as franquias em odontologia e analisar e comparar as vantagens e desvantagens das empresas franqueadas e não franqueadas, de acordo com a percepção dos profissionais do setor.

Começou-se por analisar as grandes mudanças no funcionamento dos mercados ocorridas nas últimas décadas, em que o processo de globalização teve um papel determinante promovendo a integração das economias e das sociedades de diferentes países no que diz respeito à produção de produtos e serviços. A realidade se tornou mais competitiva atingindo diferentes segmentos transformando em definitivo as relações entre as empresas. Independentemente dos seus mercados serem locais ou globais, elas competem em mercado aberto onde só as mais sólidas, com novas tecnologias e novos tipos de organização produtiva conseguem sobreviver. A afirmação das empresas passa pela conquista de novos mercados em que as estratégias de entrada têm um papel importante. Uma das formas de entrada é a franquia.

Com origem na idade média, a franquia desenvolveu-se no século XX, alargando-se a múltiplos setores nas últimas décadas. Com vantagens principalmente ligadas à rápida penetração no mercado e maior visibilidade, as desvantagens se dão mais pela pouca flexibilidade na operação dos negócios e escolha de fornecedores, já que tem que seguir um sistema pré-formatado e pagamento de *royalties*, tem os seus fatores de sucesso principalmente ligados às capacidades dos parceiros, às boas sinergias entre eles, bem como ao cumprimento das obrigações contratuais.

No Brasil as franquias têm tido assinalável sucesso em muitos setores de atividades.. Também no setor da saúde a franquia cresceu e vem se destacando muito em função da má administração da saúde pública, pelo governo federal, que não consegue oferecer atendimento adequado à população e nem tão pouco um corpo de profissionais bem preparados e especializados.

Com a odontologia não é diferente. Apesar do número de profissionais e do grande número de cursos existentes, a saúde bucal não está assegurada para uma grande parte da população, dando, assim, espaço para o crescimento das unidades privadas. Em função disto, novas formas de gerenciar consultórios e clínicas estão surgindo. Somado a isto, há a exigência do mercado que faz com que se torne mais acirrada, com um número cada vez maior de profissionais formados e que são lançados no mercado a cada ano.

Com isto, é uma realidade atual perceber a odontologia como um negócio, pois a prática odontológica precisa de capital para aquisição de equipamentos, materiais, contratação de pessoal qualificado, os quais irão proporcionar o retorno de capital pretendido.

A franquia, portanto, está surgindo como uma estratégia interessante e lucrativa na odontologia. O seu diferencial está na criação de uma rede inteligente de troca de informações entre seus membros para a captação de melhor especialização através de troca de conhecimento científico e retenção de um maior número de clientes do mercado através de uma marca forte.

Foi observado na pesquisa, comparando-se o negócio de marca própria com o negócio franqueado na ótica dos profissionais de odontologia, que parece existir por parte dos profissionais na área de saúde, uma certa resistência a aceitar alguns pontos que regem o sistema de franquias. Talvez por conta da tradição e conservadorismo, muitos deles ainda com grande necessidade de fortalecer o seu nome ao invés de uma marca e com a dificuldade de aceitação de uma submissão à um controle externo de desempenho e perda de autonomia na gestão.

Na pesquisa, a franquia se destacou em aspectos importantes como na questão rapidez do retorno do capital investido que se dá em função da visibilidade do negócio, rapidez de penetração do mercado, ações de marketing e marca estabelecida no mercado.

Mesmo a franquia tendo sido apontada com desvantagens como burocracia, pouca flexibilidade de escolha de localização e de fornecedores, houve um grau de satisfação significativamente maior dos profissionais que possuem este tipo de negócio em comparação com a satisfação dos profissionais que possuem um negócio de marca própria.

Este fato pode ser relacionado, principalmente, ao volume de negócios muito superior das franquias em relação ao negócio de marca própria, principalmente se comparado ao tempo de atividade da maioria dos negócios de marca própria pesquisados.

Se por um lado existe uma visão de perda de autonomia, por outro pode-se perceber como uma vantagem, pois em uma rede de franquia bem estruturada, o franqueado pode dedicar-se quase exclusivamente às atividades operacionais, tendo em vista que muitas atividades estratégicas são executadas pela estrutura central do franqueador e várias delas podem até passar despercebidas pelo profissional que possui o negócio franqueado.

Por meio desta pesquisa, observou-se que o sistema de franquias, apesar de estar em evidência crescente no mercado em diversos segmentos, é desconhecido por muitos profissionais com relação ao seu funcionamento na odontologia, mas ainda assim tem

despertado significativo interesse neste grupo de profissionais que começam a percebê-lo como uma alternativa viável para expandir seus negócios.

Por fim, podemos concluir que o sistema de franquias tem apresentado forte tendência à evolução na odontologia aumentando a competitividade, e pode ser considerada também na área de saúde, no segmento odontológico, uma estratégia de crescimento, permitindo maior rapidez na penetração em novas áreas geográficas. A melhora na qualidade de atendimento com treinamento, menores custos e maior visibilidade com retornos mais rápidos do capital investido, poderão vir a proporcionar ganhos às organizações, à equipe assistencial e conseqüentemente à população em geral.

Estas conclusões referem-se a um trabalho que procurou desbravar um tema até agora pouco estudado. Constitui, por isso, uma primeira etapa a que outras se seguirão.

As franquias nos serviços de odontologia no Brasil ainda necessitam de ser mais estudadas. Alguns aspectos poderão constituir pistas para investigação futura, nomeadamente os seguintes:

1. Balanço dos resultados conseguidos na cobertura geográfica da saúde bucal. Sendo este sistema de negócio reconhecido pela possibilidade de mais rapidamente penetrar em novos mercados, conforme foi referido neste trabalho, saber se ele está a ter um papel acelerador da cobertura de saúde no país, seria interessante;
2. A existência e a importância das redes de franquia internacionais. Neste trabalho estas redes não foram consideradas, mas seria interessante saber o seu peso na prestação de cuidados, como tem evoluído nos últimos anos e qual o impacto na concorrência do setor.

Estas e outras idéias são caminhos em aberto que podem ser explorados, dando a conhecer realidades que são importantes na configuração do mercado e da concorrência na odontologia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. M. P. R. (2006), *Modelo de Gestão Estratégica de Cadeia de Organizações: um estudo exploratório*. Tese de Doutorado, FEA/USP.

BERMAN, B.; EVANS, J.R. (1998), *Retail management: a strategic approach*. New York: Macmillan.

BIRLEY, Sue, MUZYKA Daniel F. (2001), *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

BITTENCOURT, Otávio Neves da Silva; KLIEMANN NETO, Francisco José (2003), *Análise do setor de saúde sob o ponto de vista dos relacionamentos entre empresas*. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto/MG.

BRASIL, Fabiano Luis; ORTEGA, Luciane Meneguim (2007), *Análise da estratégia de internacionalização – o caso Bematech*. Workshop sobre internacionalização de empresas, FEA/USP.

CAPRONI, Roberto (2008), *A grande revolução da Odontologia está acontecendo fora da boca do cliente*. *Jornal do site Odonto*, Ano VIII, n. 115, setembro.

CASTRO, Silvio César (2007), *Franchising: criação de empresas, aspectos relevantes*. Centro Universitário de Maringá/PR.

CHRISTENSEN, Clayton M. (2009), *Inovação na gestão da saúde*. Porto Alegre: Artmed.

CHERTO, M. (1988), *Superando conflitos*. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, jul. 1998. n. 114, p. 162.

CHERTO, M. (1988), *Franchising: Revolução no Marketing*. São Paulo: McGraw-Hill.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da (2000), *O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado*. RAC, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago.

DAHAB, Sonia (1996), *Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade.

ESPINHA, Pedro Guena; CASTRO, Silvio César de; NOGUEIRA, Lucas I; MACHADO, Hilka P. (2005), *Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de franchising: um estudo exploratório*, Universidad ICESI, Cali, Colômbia.

GUIMARAES, Carmen de Fátima (2004), *Concorrência: diferentes visões de um mesmo processo*. Revista Capital Científico, Guarapuava-PR, v. 2, n.1, p. 09-26, jan/dez.

HILL, C. W. L. (2000), *International Business: Competing in the global marketplace*. 3ª Ed. Boston: Irwin/McGraw Hill.

HOLLEBERG, Stevan R.; MORGAN, Kathryn Bol (2003), *Franchise turnover and failure: new research and perspectives*. Journal of business venturing, v. 18, p. 403-418.

JUNQUEIRA, Cristina Helena Zingaretti (2006), *Proposta de modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais – um estudo de caso em serviços odontológico*. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

KUAZAQUI Edmir e TANAKA, Luiz Carlos Takeshi (2008), *Marketing e gestão estratégica de serviços em saúde*. São Paulo: Thompson.

LASSERRE, Philippe (2002), *Global Strategic Management*. New York: Palgrave.

MAURO, Paulo C. (1994), *Guia do franqueador. Como fazer sua empresa crescer com o Franchising*. São Paulo: Nobel.

MERLO, Edgard Monforte (2000), *O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance*. Universidade de São Paulo(USP), São Paulo.

MONTEIRO, Celso; INDRIUNAS, Luis (2007), *Como funciona o SUS*. São Paulo.

MILITELLI, M. A. (1996), *Franchising: Como tornar sua empresa uma franquia*. São Paulo: SEBRAE-SP.

OLIVEIRA, Macir Bernardo (2008), *A utilização da tecnologia da informação e a criação de valor nas estratégias de negócios na indústria da saúde*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo/São Paulo.

PEREIRA, Edmilson Sabadini (2005), *Exportação e competitividade de micro, pequenas e médias empresas em função das inovações em Santa Catarina – caso Progen/FINEP e a SOCIESC*. Florianópolis/SC.

PORTER, Michel E. (2004), *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

PORTER, Michael E. e TEISBERG, Elizabeth Olmsted (2008), *Repensando a saúde. Estratégia para melhorar a qualidade e reduzir os custos*. São Paulo: Artmed

SILVA, Ana Maria de Assis e; PINEIRO, Ana Claudia K; SILVA, Marcus Luciano R. (2004), *Estudo exploratório de franquias radicada em São José do Rio Preto*. São José do Rio Preto/SP.

SUEN, Alberto Sanyuana; KIMURA, Herbert (1997), *Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro*. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 2, n. 5, 2º semestre.

ABF - Associação Brasileira de Franchising. *Franchising.História*. Publicado em: <http://www.abfrj.com.br/noticias/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=22&sid=3>. Acesso em 14/12/2008

ABF Associação Brasileira de Franchising. *Franchising. Conceito*. Publicado em: <http://www.abfrj.com.br/noticias/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=24&sid=3> Acesso em 14/12/2008

BRASIL. *Brasil sorridente*. Publicado em: http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar_texto.cfm?idtxt=21125. Acesso em 12 de fevereiro de 2009.

FRANCAP Franchising e expansão de negócios. *Evolução do sistema. Um pouco de história do Franchising*. Publicado em: <http://www.francap.com.br/v2/index.asp?ver=geral&codigo=evolucaodosistema> Acesso em 14/12/2008

FRIEDHEIM, André. *Os termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo*. Publicado em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=7>. Acesso em 14/12/2008.

SEBRAE. *Os diferentes tipos de franquias*. Publicado em http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/acesso-a-mercado/franquia-1/franquia/integra_bia?ident_unico=217 Acesso em 13/10/2008.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE ODONTOLOGIA

1. Identificação (franquia ou negócio de marca própria)

Nome do dentista
Ano de início da atividade
Número de trabalhadores
Cidade
Estado

2. Volume mensal de negócios:

- a) Até 3.000,00
- b) De 3.000,00 a 5.000,00
- c) De 5.000,00 a 7.000,00
- d) De 7.000,00 a 9.000,00
- e) Mais que 9.000,00

3. Confrontando o seu tipo de negócio com o tipo de negócio alternativo, classifique de acordo com a escala seguinte as diferenças que considera existirem:

| | | | | |
|----------------|----------|-----------|-----------|-----------------|
| 1- muito menor | 2- menor | 3 - igual | 4 - maior | 5 – muito maior |
|----------------|----------|-----------|-----------|-----------------|

(assinale com X)

| | Franquia <i>versus</i> negócio de marca própria | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Visibilidade | | | | | |
| Custos | | | | | |
| Facilidade de ocupação de pontos estratégicos | | | | | |
| Rapidez de penetração no mercado | | | | | |
| Flexibilidade na operação do negócio | | | | | |
| Liberdade de escolha de fornecedores | | | | | |
| Autonomia na escolha da localização | | | | | |
| Autonomia na gestão da marca | | | | | |
| Autonomia na condução do negócio | | | | | |
| Controle do negócio | | | | | |
| Tempo de retorno do capital investido | | | | | |
| Outras diferenças que considere importantes (listar e classificar a seguir): | | | | | |

4. As três maiores vantagens de seu negócio em relação ao negócio alternativo
5. As três maiores desvantagens do seu negócio em relação ao negócio alternativo
6. Se surgisse a oportunidade de iniciar um negócio de marca própria, estaria aberto a aproveitar essa oportunidade?

SIM NÃO

7. Indique o grau de satisfação com o retorno do seu negócio: (assinale com uma cruz)

| | |
|---------------------------------|--|
| Muito satisfeito | |
| Satisfeito | |
| Nem satisfeito nem insatisfeito | |
| Insatisfeito | |
| Muito insatisfeito | |

8. Que evolução prevê para os negócios franqueados em odontologia?
9. Que dificuldades considera existirem no desenvolvimento das franquias em odontologia?