

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Departamento de Administração

**A VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DO SISTEMA DE
FRANQUIAS AO SETOR IMOBILIÁRIO: uma análise da
experiência brasileira**

Leandro Rossi de Moraes Hilbk

**Belo Horizonte
2008**

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

H641v Hilbk, Leandro Rossi de Moraes
A viabilidade de aplicação do sistema de franquias ao setor imobiliário: uma análise da experiência brasileira / Leandro Rossi de Moraes Hilbk. Belo Horizonte, 2008.
117f. : Il.

Orientador: Álvaro Bruno Cyrino
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Mercado imobiliário - Brasil. 2. Franquias. 3. Vantagem competitiva
I. Cyrino, Álvaro Bruno. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 333.322.6



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

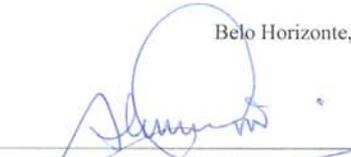


Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Leandro Rossi de Moraes Hilbk** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

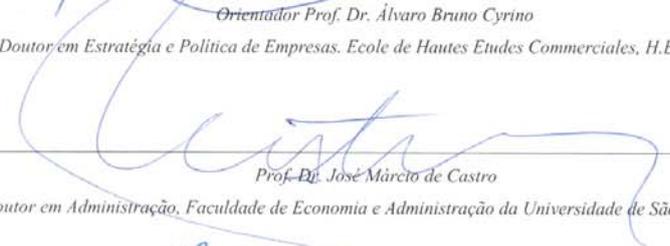
Às quatorze horas do dia treze de maio do ano de dois mil e oito, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Bosco próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo Orientador Prof. Dr. *Álvaro Bruno Cyrino* (Doutor em Estratégia e Política de Empresas. Ecole de Hautes Etudes Commerciales, H.E.C, França) e composta pelos membros, Prof. Dr. *José Márcio de Castro* (Doutor em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA) e Prof. Dr. *Gustavo Quiroga Souki* (Doutor em Administração, Universidade Federal de Lavras, UFLA, Brasil), para exame da dissertação “**A viabilidade de aplicação do Sistema de Franquias ao setor imobiliário: uma análise da experiência brasileira**”, de autoria do aluno **Leandro Rossi de Moraes Hilbk**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada _____ (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 13 de Maio de 2008.

Prof. Dr.


Orientador Prof. Dr. *Álvaro Bruno Cyrino*
(Doutor em Estratégia e Política de Empresas. Ecole de Hautes Etudes Commerciales, H.E.C, França)

Prof. Dr.


Prof. Dr. *José Márcio de Castro*
(Doutor em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA)

Prof. Dr.


Prof. Dr. *Gustavo Quiroga Souki* (Doutor em Administração, Universidade Federal de Lavras, UFLA, Brasil)

Leandro Rossi de Moraes Hilbk

**A VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DO SISTEMA DE
FRANQUIAS AO SETOR IMOBILIÁRIO: uma análise
da experiência brasileira**

Pesquisa apresentada ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Álvaro Bruno Cyrino

**Belo Horizonte
2008**

RESUMO

A franquia é um arranjo comercial adotado por empresas, para a obtenção de vantagem competitiva, que lhes propicia o crescimento rápido e a redução dos riscos do negócio. Devido às suas características, é amplamente utilizada por uma enorme gama de setores, nacional e internacionalmente. No tocante à adoção da franquia como uma das estratégias sustentáveis, o Brasil está na contramão do resto do mundo: neste, a franquia é amplamente utilizada no ramo imobiliário internacional, com diversas companhias usufruindo as vantagens inerentes dessa estratégia, enquanto no setor imobiliário brasileiro essa modalidade é uma exceção. O problema da pesquisa envolve a análise da adequação da franquia de empresas de compra e venda, locação e administração de imóveis no Brasil e das práticas emergentes adotadas pelas raras empresas que utilizam o *franchising* nesse setor, buscando compreender melhor a aplicação da franquia e o desempenho das empresas atuantes na franquia imobiliária. Utilizando estudo de caso múltiplo, abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, foram pesquisadas duas redes de franquia nacionais, a Apolar e a Camargo Dias, e analisadas as implicações da utilização do *franchising* sob a perspectiva do franqueador e do franqueado. Com relação à aplicação da franquia, a análise dos dados procurou elucidar as seguintes questões: (a) a compatibilidade da franquia com o mercado imobiliário brasileiro, no que se refere à compra e venda e contratação da locação; (b) as razões da existência de um número reduzido de empresas que atuam no setor imobiliário brasileiro e (c) a competitividade das empresas que se utilizam da franquia. Sobre o desempenho das empresas atuantes nesse setor, a análise dos dados remete à proposição de que (a) a essência das características das redes de franquia analisados é similar, porém apresentam, entre si, pontos divergentes, capazes de selar destinos distintos para cada qual, e (b) ambas as empresas estão conseguindo manter-se competitivas e (c) as explicações para a baixa utilização encontram-se, em parte, em fatores ligados ao contexto e, de outro, a questões ligadas às características do empresário do setor. A pesquisa lança um problema original, com a possibilidade de muitos desdobramentos e, através de pesquisa futura, preenchimento dessas lacunas.

Palavras-chave: Mercado Imobiliário Brasileiro, Franquia, Expansão, Rede, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The franchise is a commercial arrangement adopted by companies in order to obtain competitive advantage, propitiating them fast growth and a reduction of business risks. Due to its characteristics, it is widely used by an enormous range of sectors, nationally and internationally. Regarding the adoption of franchise as one of the sustainable strategies, Brazil is on a wrong way lane compared to the rest of the world: there, the franchise is largely used in the international real estate sector, with several companies making use of the inherent advantages of this strategy, while in the Brazilian real estate sector this modality is an exception. The research problem involves the analysis of the adaptation of franchise companies in areas such as purchase and sale, rental and administration of real estate in Brazil and the emerging practices adopted by the rare companies using franchising in this sector, seeking a better understanding of the application of the franchise and the performance of companies in the real estate franchise business. Adopting the study of multiple case, qualitative approach, of the exploratory-descriptive type, two national franchise chains were chosen, Apolar and Camargo Dias, and the implications of the use of franchising under the perspective of franchiser and franchisee were analyzed. Regarding the application of the franchise, the analysis of data tried to elucidate the following matters: (a) the compatibility of the franchise with the Brazilian real estate market, concerning the purchase and sale and rental contract; (b) the reasons for the existence of a reduced number of companies doing business in the Brazilian real estate sector and (c) the competitiveness of companies using this model. Regarding the performance of companies in this sector, the data analysis refers to the proposition that (a) the essence of the analyzed franchise chain models is similar, however they present, among themselves, diverging aspects, capable of setting distinct targets for each one, and (b) both companies are managing to keep themselves competitive and (c) the explanations for the low use are due, on one hand, to factors connected to the context and, on the other hand, to matters related to the characteristics of businessman of this sector. The project launches an original problem, with the possibility of several unfoldings and, through future research, the fulfillment of these gaps.

Key-words: Brazilian Real Estate Market, Franchise, Expansion, Net, Service, Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo básico dos serviços prestados por empresa de intermediação de imóveis para compra e venda	48
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento do faturamento das franquias 2001 x 2004	16
Gráfico 2: Crescimento de redes de franquia 2001 x 2004	16
Gráfico 3: Crescimento de unidades franqueadas 2001 x 2004.....	17
Gráfico 4: Custos e receitas no tempo no desenvolvimento de uma rede de franquia.....	22
Gráfico 5: Onde estão os franqueados e franqueadores (%).	33
Gráfico 6: Tendências do mercado imobiliário BR.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O <i>franchising</i> na economia americana – 1990.....	31
---	-----------

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Estatísticas básicas BACEM (SFH-SBPE)	43
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O <i>franchising</i> no setor imobiliário	11
2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
2.1 Sobre a aplicação da franquia ao setor imobiliário brasileiro	13
3 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
3.1 Objetivos gerais	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
3.3 Justificativa da pesquisa	15
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
4.1 Conceito e origem	19
4.1.1 <i>Aspectos da franquia no Brasil</i>	20
4.1.2 <i>Aspectos financeiros da franquia</i>	21
4.2 Perspectiva teórica da franquia	23
4.3 A perspectiva do franqueador e do franqueado na franquia	24
4.4 Franquia como estratégia competitiva	26
4.5 Setores favoráveis à franquia	29
4.6 O setor imobiliário e o <i>franchising</i>	33
4.6.1 <i>Rivalidade entre competidores estabelecidos</i>	34
4.6.2 <i>Novos entrantes e barreiras à entrada</i>	34
4.6.3 <i>Poder dos clientes e dos fornecedores</i>	35
4.6.4 <i>Poder dos substitutos</i>	35
4.7 O setor imobiliário brasileiro e o <i>franchising</i>	37
5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	38
6 ANÁLISE DOS DADOS	41
6.1 Evolução recente do mercado imobiliário brasileiro	41
6.1.1 <i>Fatores que contribuem para o crescimento do setor</i>	42
6.2 Componentes do mercado imobiliário.....	44
6.2.1 <i>A intermediação da compra e venda de imóveis de terceiros</i>	46
6.2.2 <i>A intermediação da locação de imóveis de terceiros</i>	50
6.2.3 <i>A administração de imóveis em condomínios</i>	52
6.3 Análise dos casos.....	55
6.3.1 <i>Apolar: análise do caso de estratégia de franquia no setor imobiliário</i>	56
6.3.1.1 <u>Histórico, caracterização e advento da franquia da empresa</u>	56
6.3.1.2 <u>A visão do franqueador</u>	59
6.3.1.2.1 Origem da estratégia da franquia	60
6.3.1.2.2 Escopo das atividades da franquia.....	60
6.3.1.2.3 Atividades de maior e menor probabilidade de sucesso na estratégia de franquia	61
6.3.1.2.4 Lucratividade com a estratégia de franquia imobiliária	62
6.3.1.2.5 Razões da baixa utilização da estratégia de franquia no setor imobiliário no Brasil.....	63

6.3.1.2.6 Principais obstáculos ao crescimento mais acelerado da franquia no setor imobiliário	65
6.3.1.2.7 Perspectiva da franquia imobiliária de ampliar o seu escopo de serviços para as áreas de administração da locação e administração de condomínios	66
6.3.1.2.8 Forma de operar o sistema de franquias	67
6.3.1.2.9 Competitividade da estratégia de franquia	72
6.3.1.3 <u>A visão do franqueado</u>	73
6.3.1.3.1 Características das empresas de franquia do setor imobiliário	75
6.3.1.3.2 Competitividade das franquias	76
6.3.1.4 <u>Pontos convergentes e divergentes entre franqueador e franqueado Apolar</u>	77
6.3.2 <i>Camargo Dias: análise do caso de estratégia de franquia no setor imobiliário</i>	78
6.3.2.1 <u>Histórico, caracterização e advento da franquia da empresa</u>	79
6.3.2.2 <u>A visão do franqueador</u>	81
6.3.2.2.1 Origem e Estratégia da Franquia.....	81
6.3.2.2.2 Escopo das atividades de franquia	82
6.3.2.2.3 Atividade de maior e menor probabilidade de sucesso na estratégia da franquia	82
6.3.2.2.4 Lucratividade como estratégia da franquia imobiliária	83
6.3.2.2.5 Razões da baixa utilização da estratégia de franquia no setor imobiliário no Brasil.....	83
6.3.2.2.6 Principais obstáculos ao crescimento mais acelerado da franquia no setor imobiliário	84
6.3.2.2.7 Perspectiva da franquia imobiliária de ampliar o seu escopo de serviços para as áreas de administração da locação e administração de condomínios	85
6.3.2.2.8 Forma de operar o sistema de franquias	86
6.3.2.2.9 Competitividade e estratégia da franquia	90
6.3.2.3 <u>A visão do franqueado</u>	91
6.3.2.3.1 Características das empresas de franquia do setor imobiliário	93
6.3.2.3.2 Competitividade das franquias	94
6.3.2.4 <u>Pontos convergentes e divergentes entre franqueador e franqueado Camargo Dias</u>	95
6.3.3 <i>Análise comparativa entre os casos Apolar e Camargo Dias</i>	97
6.3.3.1 <u>Análise comparativa dos franqueadores</u>	97
6.3.3.2 <u>Comparação entre os dados dos franqueados</u>	101
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS	109
ANEXO 1.....	115
ANEXO 2.....	117

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a economia mundial vem passando por transformações importantes. Impulsionadas pelas possibilidades expandidas da tecnologia e da globalização, as empresas no mundo todo tiveram de adequar os seus modelos de negócio às crescentes exigências competitivas. A realidade brasileira também espelha essa mudança. A concorrência está se tornando cada vez mais acirrada, induzindo as empresas a buscarem novas e mais eficientes formas de atender as expectativas dos seus *stakeholders*. Somente através da busca de melhoria acentuada nos padrões de competitividade é que as empresas, inseridas nesse mercado mais globalizado terão condições de sobreviver e prosperar.

Entre as várias estratégias existentes para obter vantagens competitivas, a franquia desponta como uma opção interessante (KNIGHT *apud* PILLING, 1991), pois ela permite “um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento de negócio e com um controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços” (MAURO, 1999, p.13).

Embora as suas primeiras manifestações remontem aos Estados Unidos do início do século XX, a franquia como estratégia de crescimento tornou-se uma parte visível da economia notadamente a partir da década de 1960 (ALON, 1999). Sua função de distribuir produtos e serviços para clientes tem crescido consideravelmente nas últimas décadas. Nos Estados Unidos, o *franchising* representa mais de 1/3 de todas as vendas de varejo, e em vários outros países capitalistas, a franquia tem sido a atividade com maior crescimento nos últimos anos (MAURO, 1999). No Brasil, sua influência não é menos importante, e o país ocupa a terceira posição de maior franqueador do mundo (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2005). Trata-se de uma forma específica de estratégia empresarial de boa aceitação em determinados setores em franco crescimento e particularmente eficaz como forma de expansão de micros, pequenas e médias empresas. Assim, o *franchising* tornou-se parte do dia-a-dia da maioria dos consumidores e numerosas empresas dos mais diversos setores, que adotam a franquia como método de iniciar ou expandir o seu negócio.

O *franchising* pode ser considerado uma estratégia corporativa de natureza cooperativa (HITT; HOSKINSSON; IRELAND, 1999), voltada ao crescimento (SHERMAN, 2003), utilizando-se de modos mistos de contrato – integração (GRANT, 1998), que apresenta algumas vantagens com relação às estratégias tradicionais de crescimento orgânico.

Entre as principais vantagens, pode-se citar sua capacidade de alcançar rápida penetração de mercado a um baixo custo de capital (SHERMAN, 2003; MAURO, 1999); alcançar economias de escala que beneficiam todos os seus integrantes (ALON, 1999); maximizar o valor da rede de franquias através da redução dos custos de monitoração das operações das unidades (HOFFMAN; PREBLE, 2003) e satisfazer a necessidade de capital humano (NORTON *apud* ALON, 2001), uma vez que a franquia propicia aos empresários associarem-se à rede, como franqueados, para administrarem suas próprias unidades (HOFFMAN; PREBLE, 2003), com redução substancial dos custos de aprendizado.

A utilização bem-sucedida do *franchising* está condicionada a certos requisitos e condições. Assim, ela pressupõe a existência de um conjunto de condições institucionais e organizacionais, tais como conhecimento formal e claro, capaz de ser transferido de um franqueador a um franqueado, do respeito a contratos e de mecanismos de reforçá-los, do compartilhamento de riscos, entre outros. Subjacente a essas condições do sistema de negócios, pressupõe um alto grau de confiança entre parceiros de negócio em condições de assimetria de informação, uma questão muitas vezes controversa.

Em função de suas características, nos Estados Unidos, o *franchising* tem ocorrido com maior frequência nos setores de varejo e serviço (BLAIR, LAFONTAINE, 2005). Considerando o número de estabelecimentos, o setor que desponta é o de restaurantes, seguido pelos setores de varejo não alimentício e produtos e serviços automotivos (US Department of Commerce, 1986 *apud* BLAIR, LAFONTAINE, 2005).

No Brasil, o setor de serviços detém a maior frequência das ocorrências de franquia, e os setores que despontam, atrás das lotéricas e correios, são o de educação e treinamento, perfumaria e cosméticos e alimentação (Associação Brasileira do Franchising, 1999 *apud* MAURO 1999).

1.1 O *franchising* no setor imobiliário

Nos Estados Unidos, o setor imobiliário adota a franquia desde 1948. Após um intenso crescimento verificado nas décadas de 1970 a 1980, o setor conta com 18% do total das empresas imobiliárias franqueadas e nelas trabalham 30% das pessoas envolvidas nessa indústria (ANDERSON *et al.*, 1998). Entre as maiores redes de franquia imobiliária, com foco na compra e venda, principalmente, e, secundariamente, na locação, pode-se citar a RE/MAX

International, com 5.256 franquias, e a Century 21 Real Estate Corporation, com nada menos que 4.000 franquias (International Franchise Association, 2005).

No Brasil, a franquia imobiliária é recente. A primeira empresa a se consolidar nesse mercado de franquias foi fundada em 1969, contudo passou a operar como rede de franquia em 1995 (TAKAHASHI, 2003). Outras empresas seguiram o mesmo exemplo, porém o número total ainda é mínimo. Levantamentos preliminares junto à Associação Brasileira de Franchising identificaram quatro empresas que utilizam a modalidade de *franchising* no setor imobiliário brasileiro (Associação Brasileira de Franchising, 2006).

Tendo em vista que o setor imobiliário parece oferecer boas condições para a aplicação da franquia como estratégia de expansão, é, no mínimo, curioso descobrir que o seu grau de penetração é tão baixo no Brasil, quando comparado à penetração do *franchising* em outros setores de serviços e em outros países desenvolvidos no setor imobiliário.

A presente dissertação analisa o uso da franquia como estratégia competitiva no ambiente das empresas imobiliárias brasileiras, observando as experiências pioneiras existentes quanto às suas características e seus respectivos desempenhos.

A dissertação acha-se estruturada da seguinte maneira. O capítulo 2 busca esclarecer a dificuldade específica com a qual o pesquisador se defronta e a qual pretende resolver através da pesquisa, mais precisamente sobre a aplicação e o desempenho das franquias no setor imobiliário brasileiro. O capítulo 3 indica o que foi investigado, a fim de se responder o problema proposto, e mostra a importância da pesquisa e as contribuições teóricas e práticas advindas de sua consecução. Sequencialmente, o capítulo 4 estabelece a perspectiva, segundo a qual se fixam referências acerca do problema, que direcionarão a análise dos dados. O capítulo 5 trata da metodologia de pesquisa, em que são abordadas as estratégias adotadas para investigar o problema proposto. Posteriormente, no capítulo 6, analisados os dados coletados seguidos, no capítulo 7, das considerações finais.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Enquanto estratégia de negócios, o *franchising* vem experimentando altos índices de crescimento (ALON; McKEE, 1999; FALBE; WELSH, 1998; HOFFMAN; PREBLE, 2001 *apud* INMA, 2005), em particular na Ásia e na América Latina. Atualmente, negócios franqueados fazem parte do cotidiano e incluem vários tipos de indústrias, que vão desde o varejo alimentício até os serviços de atendimento residencial.

A questão central objeto da presente dissertação busca esclarecer as razões que motivam o pequeno uso da franquia imobiliária no Brasil quando, em outros setores, ela é largamente utilizada e, no mundo, no setor imobiliário, também. Tendo em vista as vantagens da estratégia de *franchising*, sobretudo ao propiciar o crescimento rápido e a redução de riscos, a presente pesquisa pautar-se pelas questões relevantes ligadas à problemática de pesquisa a seguir.

2.1 Sobre a aplicação da franquia ao setor imobiliário brasileiro

- A franquia é compatível com o mercado imobiliário de compra e venda, locação e administração de imóveis no contexto brasileiro?
- Por que o número de empresas de *franchising* imobiliário, no Brasil, ainda é tão restrito?
- Quais as principais diferenças nas características das franquias de empresas imobiliárias?

2.2 Sobre o desempenho das franquias existentes no setor imobiliário

- As empresas que operam com *franchising* no setor imobiliário estão conseguindo se manter competitivas?
- Há diferenças na percepção dos níveis de desempenho e competitividade entre as diferentes franquias?

- Quais são, se houver, as principais causas das diferenças de desempenho entre as diferentes franquias?

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 Objetivos gerais

Analisar a experiência de redes de franquia no setor imobiliário no Brasil e avaliar a sua viabilidade como estratégia de crescimento para as empresas do setor.

3.2 Objetivos específicos

- Verificar se a franquia é compatível com o mercado imobiliário de compra, venda, locação e administração no contexto brasileiro, considerando a perspectiva tanto do franqueador como do franqueado.
- Analisar o motivo pelo qual o número de franquias imobiliárias no Brasil ainda é pequeno.
- Levantar as principais características das franquias de empresas imobiliárias, em comparação com as empresas independentes ou não franqueadas.
- Analisar se as empresas que operam com o *franchising* imobiliário estão conseguindo se manter competitivas no mercado brasileiro.
- Distinguir, se existirem, as principais causas das diferenças de desempenho e competitividade entre diferentes estratégias de franquia.

3.3 Justificativa da pesquisa

O *franchising* encontra-se cada vez mais presente nas empresas brasileiras em diversos setores. Seu crescimento é significativo, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos (PAIVA, 2005). Segundo o presidente da Associação Brasileira de Franchising o faturamento

do setor cresceu, em 2005, aproximadamente 9%, e a expectativa para 2006 é de um crescimento em torno de 10%.

Conforme pesquisas desenvolvidas por essa entidade (Associação Brasileira de Franchising, 2005), o mercado de franquias vem crescendo em grandes proporções, notadamente a partir da década de 80. Assim, no quadriênio 2001-2004, o *franchising* apresentou um crescimento de 26,5%, movimentando, em 2004, R\$31,64 bilhões. A quantidade de redes de franquia, no mesmo período, cresceu 35%, e o número de unidade franqueadas 15,7%, conforme ilustram os GRAF. 1 a 3, respectivamente.

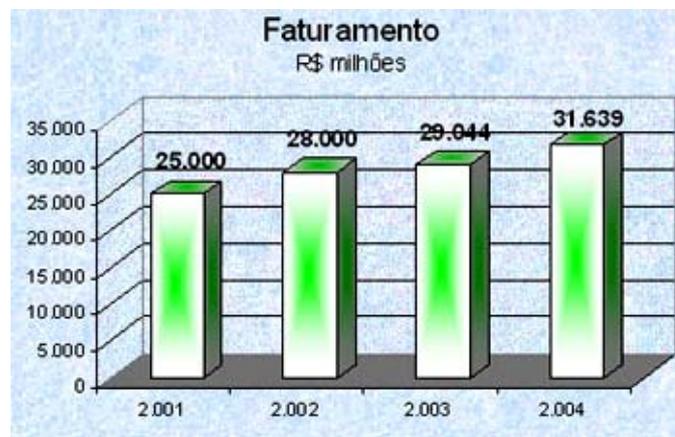


Gráfico 1: Crescimento do faturamento das franquias 2001 x 2004
Fonte: ABF – Evolução do *franchising* 2001 x 2004

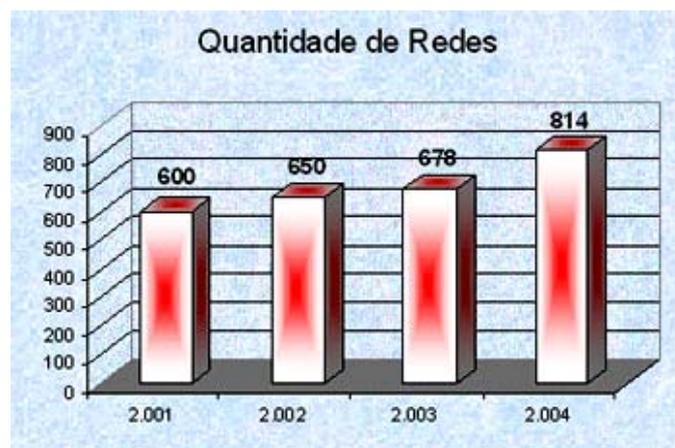


Gráfico 2: Crescimento de redes de franquia 2001 x 2004
Fonte: ABF – Evolução do *franchising* 2001 x 2004

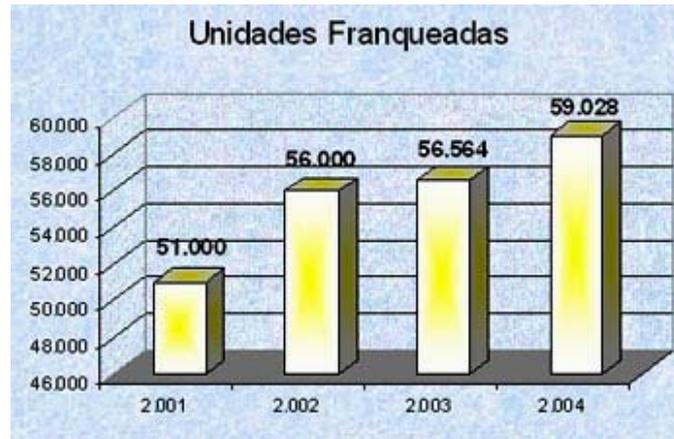


Gráfico 3: Crescimento de unidades franqueadas 2001 x 2004
Fonte: ABF – Evolução do *franchising* 2001 x 2004

O levantamento também deixa evidente que o percentual de crescimento das unidades franqueadas foi inferior ao crescimento do faturamento total das franquias no Brasil. Por outro lado, o desenvolvimento de novas redes de franquia supera a evolução do faturamento total dessas redes e do número de unidade franqueadas, num sinal claro de que novas organizações estão adotando essa estratégia, motivadas pela sua atratividade e pelo seu grande potencial de crescimento.

O mercado brasileiro de franquia imobiliária de compra e venda, locação e administração de imóveis – diferentemente do americano, que apresenta taxas de unidades franqueadas na ordem de 18% do total das empresas imobiliárias e que respondem por 30% das pessoas envolvidas nessa indústria (ANDERSON *et al.*, 1998) – ainda é pequeno e regionalizado. Aqui, como já foi notado, o número de empresas que utiliza franquia é mínimo. Esse mercado, porém, já despertou o interesse de grandes empresas multinacionais da área, que estão pesquisando suas características e pretendem, em breve, chegar ao Brasil, a exemplo do que já aconteceu em outros países, como a Argentina, Chile e Venezuela (REPA, 2005).

Pesquisas conduzidas pelo SEBRAE, comparando empresas franqueadas e independentes do mesmo setor, afirmam que o faturamento por funcionário, nas franqueadas, é o dobro (ARAÚJO, 2003).

Em levantamento comparativo semelhante, referente às taxas de mortalidade de empresas franqueadas e independentes, no Brasil, 49% das últimas não sobrevivem 2 anos, 56,4% não sobrevivem 3 anos e 59,9% perecem antes dos 4 anos de idade (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2004). As empresas franqueadas, em contrapartida,

apresentam uma taxa de mortalidade de 3% no seu segundo ano de vida (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2005).

Tais fatos indicam a importância e a contemporaneidade do tema proposto, em especial para o mercado imobiliário, composto, em sua grande maioria, por micro e pequenas empresas.

A escassa literatura internacional sobre *franchising* não é convergente sobre a eficácia dessa estratégia no setor imobiliário. Assim, Frew e Jud (1986) conduziram pesquisas comprovando que o *franchising* imobiliário incrementa as vendas, comparativamente, das empresas independentes. Em artigo similar, Jud, Rogers e Crelling (1994) concluem que empresas imobiliárias franqueadas vendem mais propriedades, porém com menor valor médio do que as empresas imobiliárias independentes. Mesmo assim, concluem que, na referida comparação, a franquia incrementa o faturamento em 9%. Contrariamente a essa perspectiva, Anderson *et al.* (1998) concluem pela impossibilidade da afirmação de que a franquia imobiliária oferece vantagens frente às empresas independentes do setor.

A partir desses enfoques, a presente dissertação verifica a viabilidade da aplicação do *franchising* no setor imobiliário brasileiro, fazendo uma análise dos casos existentes e buscando explicar por que uma estratégia de sucesso conhecida e aplicada nessa indústria, em outros países, conta, no Brasil, atualmente, apenas com quatro exemplos empresariais em atividade (Associação Brasileira do Franchising, 2005).

No lado prático, o presente estudo poderá ser utilizado por potenciais franqueadores e franqueados interessados no setor imobiliário, para melhorar a competitividade dos seus negócios.

A seção seguinte faz uma revisão da literatura sobre franquia, conceituando-a, definindo seus principais aspectos e os setores a ela favoráveis, dando ênfase ao setor imobiliário, especialmente o brasileiro.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Conceito e origem

Segundo Holanda (1999), franquia é “um sistema pelo qual uma empresa detentora de uma marca registrada, processo patenteado de produção ou direitos similares concede a outras empresas (em geral de menor porte) licença de utilização dessas marcas ou processos, sob certas condições.”

Segundo Blair e Lafontaine (2005, p. 3), a franquia é

compreendida como um arranjo comercial entre duas empresas legalmente independentes onde uma empresa, a franqueada, paga à outra, a franqueadora, pelo direito de vender seu produto, ou de usar sua marca registrada, ou ainda de usar seu formato de negócio num determinado local, por um determinado tempo.

A origem do *franchising* remonta a idade média, quando, na Inglaterra, a realeza concedia franquias aos coletores de impostos (HOFFMAN; PREBLE *apud* ALON, 1999). Igualmente, no século XVIII, os cervejeiros alemães outorgavam direitos exclusivos de venda de determinadas marcas de cerveja (HACKETT *apud* ALON, 1999). Foi, porém, a partir de 1863, nos Estados Unidos, que o *franchising* começou a experimentar crescimento através da empresa Singer Sewing Machine. Em seu encalço, seguiram as empresas de refrigerantes, automóveis e, um pouco mais tarde, a indústria do petróleo, as quais adotaram a franquia hoje conhecida como *franquia de produto e marca* (HACKETT *apud* ALON, 1999). A partir da segunda metade do século XX, a franquia evoluiu para uma segunda geração denominada *franquia de negócio*. A diferença entre elas consiste em a segunda oferecer um método de operação ou de sistema de negócio contendo um planejamento estratégico para crescimento e orientação, enquanto a franquia de produto baseia-se num contrato para distribuição firmado entre produtor e revendedor (FALBE; DANDRIDGE *apud* ALON, 1999), que se concentra nos produtos de uma única companhia e, até certo ponto, identifica seu negócio com ela (BLAIR; LAFONTAINE, 2005). Como principais exemplos de empresas de *franquia de produto e marca*, podem ser citadas as concessionárias de carros e caminhões, os postos de gasolina e as engarrafadoras de bebidas. Para exemplificar a *franquia de negócio*, têm-se as

indústrias de restaurantes, produtos e serviços para negócios e varejo não-alimentício, entre outros.

4.1.1 Aspectos da franquia no Brasil

No Brasil, a Lei n. 8955, de 15/12/1994, dispõe sobre a franquia, conceituando-a em seu artigo segundo como

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

Segundo a mesma lei, sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de um sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.), em que é obrigado a informar aos interessados (a) seu histórico, a forma societária em que está organizado, suas empresas coligadas; (b) sua situação financeira dos últimos 2 exercícios; (c) as pendências judiciais em que esteja envolvido, bem como as coligadas; (d) sobre o negócio a ser franqueado; (e) qual o perfil exigido para o franqueado, quanto a experiência, escolaridade, etc.; (f) o montante a ser investido; (g) o valor das taxas de franquia, *royalties* e publicidade; (h) a relação de todos os franqueados, com nome, endereço e telefone, inclusive dos que se desligaram nos últimos doze meses; (i) se há garantia de exclusividade territorial; (j) a relação de fornecedores do sistema, e se há possibilidade de o franqueado adquirir produtos em fornecedores de sua escolha; (k) os serviços que prestará ao franqueado; (l) a situação da marca perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial; (m) a situação do franqueado na expiração do contrato, com relação ao *know-how* fornecido pelo franqueador, e o empreendimento que venha a realizar em atividade concorrente; e (n) o modelo de contrato padrão e, se for o caso, também do pré-contrato padrão da franquia, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade (SAAVEDRA, 2005)

Os franqueadores só oferecem o negócio da franquia e o C.O.F. aos candidatos que considerarem aptos e tiverem sido aprovados para futuros franqueados (SAAVEDRA, 2005).

Quando essa regulamentação é aplicada ao setor imobiliário, a empresa franqueadora concede às empresas franqueadas uma licença de utilização de marcas, processos ou direitos similares, sob determinadas condições, para prestar todos ou alguns dos serviços pertinentes ao ramo imobiliário, que são os serviços de intermediação de imóveis para a compra e venda e locação e para a administração de condomínios.

Essas atividades podem ser, dependendo das condições da franquia, oferecidas integralmente ou não aos clientes de cada unidade franqueada, como se esta fosse uma empresa imobiliária normal. Para o cliente, relativamente ao serviço imobiliário oferecido, não há distinção entre uma empresa imobiliária e uma empresa franqueada pertencente a esse ramo. Desta sorte, as possíveis vantagens e desvantagens da prestação do serviço imobiliário, através de franquia, concernem, principalmente, às possíveis sinergias obtidas nas relações entre franqueado e franqueador.

4.1.2 Aspectos financeiros da franquia

Basicamente, a receita do franqueador tem origem na operação da unidade franqueada, através da (a) venda de pacotes de franquia a novos franqueados; (b) cobrança dos *royalties* e (c) outras fontes potenciais de receita. Nesse sentido, o franqueador não pode contar com fluxos de receita que não se justifiquem pela qualidade e extensão de serviços que proporciona a seus franqueados. Estes, ao operarem o negócio, devem poder obter da franquia:

- um retorno sobre o seu investimento na franquia;
 - uma recompensa pelos esforços despendidos com a franquia;
 - uma sobra financeira capaz de efetuar os pagamentos contratuais ao franqueador;
- (MENDELSON, 1994)

Se não forem preenchidos esses itens, é provável que o negócio não viabilize seu franqueamento.

Para estabelecer a lucratividade de um negócio e sua viabilidade para franquear, é importante que o franqueador possua uma unidade-piloto. Através dela, fará os devidos

exercícios, estabelecendo, através de cálculos apropriados, as taxas de franquia a serem cobradas.

Existe um tenuous equilíbrio a ser alcançado por conta da fixação das taxas de franquia. Por um lado, não podem ser demasiadamente baixas, pois impedirão o franqueador de obter lucro com o negócio; por outro lado, não convém que sejam extorsivas, uma vez que impedirão o franqueado de rentabilizar seu negócio, o que o levará a desistir do negócio (MENDELSON, 1994).

A determinação do custo do fornecimento de serviço, na franquia, caso do ramo imobiliário, é ainda mais difícil de ser consolidada. Por este motivo, uma vez definidos valores, é importante que o franqueador esclareça ao franqueado (a) como estas taxas são calculadas, permitindo que julgue se são justas; (b) forneça-lhe dados que o capacitem a estabelecer uma relação entre o nível das taxas e a extensão e qualidade dos serviços que recebe; e (c) faça sua abordagem com relação às taxas de franquia, fato que imprime ao franqueado uma idéia da atitude do franqueador acerca da franquia (MENDELSON, 1994).

O GRAF. 4 apresenta o tipo de tendência previsível no desenvolvimento de uma rede de franquia.

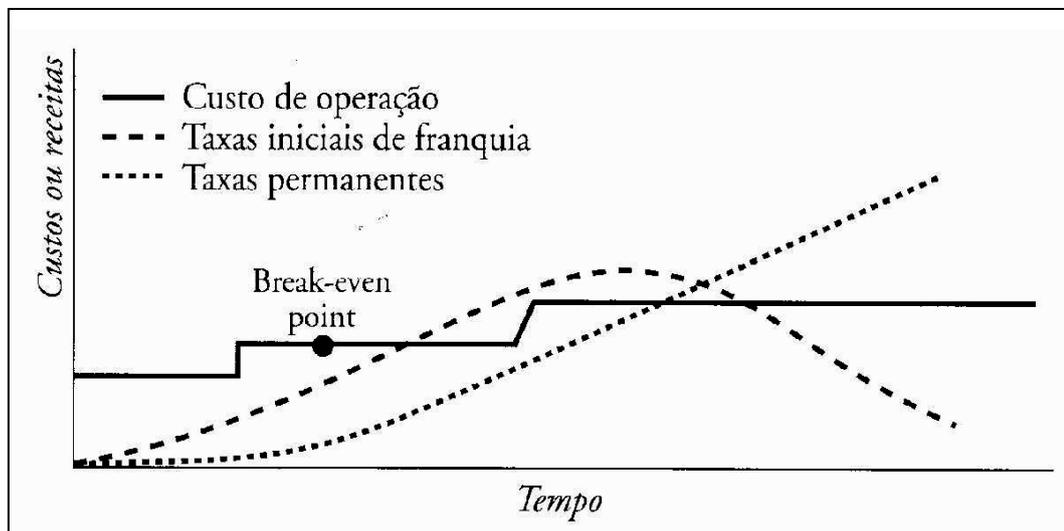


Gráfico 4: Custos e receitas no tempo no desenvolvimento de uma rede de franquia.
 Fonte: A essência do *franchising*, Difusão de Educação e Cultura S/A, 1994.

No início, a fonte principal de receita é oriunda da taxa de franquia, cobrada uma única vez quando o franqueado adentra a rede. Com o passar do tempo, essa receita vai sendo ultrapassada pelas taxas permanentes de franquia, também denominadas *royalties*.

O GRAF. 4 também mostra o incremento, por etapas, na despesa oriunda da condução do negócio do franqueador. Cada uma dessas etapas prepara a organização para enfrentar sua próxima expansão até, finalmente, alcançar e ultrapassar o ponto de equilíbrio, momento em que a franquia atingiu seu nível mais favorável (MENDELSON, 1994).

4.2 Perspectiva teórica da franquia

O *franchising*, como estratégia de crescimento e de melhoria da competitividade, pode ser explicado através de várias perspectivas teóricas distintas, sendo que as duas mais importantes são a *Resource Scarcity Theory* e a *Agency Theory* (Teoria da Agência) (ALON, 2001).

A *Resource Scarcity Theory* postula que as companhias franqueiam objetivando maximizar a utilização de recursos escassos (ALON, 2001). Em outras palavras, utilizam-se do *franchising* para ter acesso aos recursos financeiros e gerenciais necessários para a sua expansão (ALON, 1999). Num primeiro momento, essa teoria explica o uso do *franchising* para suprir a necessidade, por parte do franqueador, de adquirir capital financeiro (OXENFELD e KELLY; HUNT apud ALON, 2001), fazendo-o através das taxas e *royalties* (BLAIR e KASEMAN apud INMA, 2005). Pesquisa subsequente acrescenta ao recurso financeiro, como motivo para franquear, também a necessidade de capital humano (NORTON apud ALON, 2001), talento gerencial (OXENFELD; KELLY, 1999; COMBS, 1999; CASTROGIOVANNI, 1994 apud ALON, 2001) e conhecimento do mercado local (COMBS; CASTROGIOVANNI apud ALON, 2001). Dessa maneira, através do *franchising*, o franqueador obtém, a um baixo risco, capital financeiro e humano (INMA, 2005). A adoção da *Resource Scarcity Theory* como teoria capaz de explicar o uso do *franchising* deve-se ao seu apelo intuitivo e lógico (FLADMÖE-LINDQUIST apud ALON, 2001).

A *Agency Theory*, por outro lado é, atualmente, a teoria mais aceita para embasar a opção das organizações pelo *franchising* (WINDSPERGER, 2004; EHRMANN; SPRANGER, 2004). O foco dessa teoria é a minimização dos custos de agência, especialmente daqueles associados ao seu monitoramento e à possível negligência dos agentes, (ALON, 1999) que se verifica através da padronização, de economias de escala e do controle alcançado pela modalidade específica de contrato previsto no *franchising*. Sob essa

perspectiva, o uso que se faz da franquia tende a aumentar, na medida em que os custos e as dificuldades em monitorar os agentes aumentam (FULOP; FOWARD, 1997).

Nessa perspectiva, o *franchising* não se limita mais às pequenas corporações com restrições a recursos, mas pode ser utilizado por qualquer tamanho de empresa, uma vez que o franqueado, diferentemente do gerente, é mais motivado e disposto a controlar os custos da franquia (FULOP; FOWARD, 1997) e a alinhar os seus interesses aos do franqueador, em função dos incentivos e punições previstas em contrato.

Nas últimas quatro décadas, a *Agency Theory* tem sido a teoria mais popular para explicar a motivação pelo *franchising* e pela sua projeção e propagação mundiais (INMA, 2005). Os resultados de estudo desenvolvidos por Inma (2005) indicam, contudo, que apenas essa teoria não é suficiente para bem explicar a franquia. Na opinião do pesquisador, as abordagens da *Agency* e da *Resource Scarcity Theories* (BERGER; DUTTA; WALKER, 1992; COMBS; KETCHEN, 1999; LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994 *apud* INMA, 2005) se complementam. Nessa visão particular, a ocorrência da franquia se verifica quando necessidades de capital humano e financeiro se somam às necessidades de eficiência da agência. A franquia é, então, empregada como estratégia de entrada e de crescimento para empresas, resultando na sua rápida adoção como estratégia de negócio (INMA, 2005).

4.3 A perspectiva do franqueador e do franqueado na franquia

A franquia pode ser considerada, consoante a perspectiva do franqueado e do franqueador, como uma parceria que se desenvolve através de uma relação de troca (DORSCH; GRUNJAGEN, 2003). Conseqüentemente, o equilíbrio entre a remuneração efetuada ao franqueador e o valor que este entrega aos franqueados é de particular interesse daquele (PORTER; RENFORTH, 1978; KAUFMANN; LAFONTAINE, 1994; MICHAEL, 1999 *apud* DORSCH; GRUNJAGEN, 2003), uma vez que a permanência dos franqueados na relação com o franqueador somente perdura se aqueles considerarem que o valor recebido através da parceria é condizente com o pagamento que efetuam (DORSCH; GRUNJAGEN, 2003).

Nesse sentido, ensejando a parceria entre franqueador e franqueado, necessário se faz compreender suas respectivas perspectivas individuais que os levam a fazer franquia.

A perspectiva do franqueador quanto à franquia se fundamenta (a) na possibilidade de rapidez na expansão do seu negócio, através da disposição, por parte do franqueado, de capital e força de trabalho; (b) numa cobertura mais eficiente de mercados distantes da sede da empresa, pois pode contar com o empenho de franqueados com conhecimento diferenciado a respeito daqueles mercados específicos; (c) na alta motivação dos administradores de cada franquia (os franqueados), uma vez que foram eles quem, na maior parte dos casos, arcaram com os custos de instalação e deles depende, tão somente, o sucesso daquele empreendimento e o retorno do capital investido, com reduzido custo de agência; (d) numa maior garantia de mercado para seus produtos/serviços, visto que estes recebem destaque no mercado mais amplo e são apresentados ao consumidor final na forma e ambiente idealizados pelo próprio franqueador; (e) no fortalecimento da marca, pois cada franqueado funciona, por assim dizer, como uma combinação de “*outdoor*” e “*showroom*”; (f) no menor envolvimento do franqueador com os problemas do dia-a-dia das unidades franqueadas, que são administradas pelo franqueado, e, por fim (g) numa maior proteção contra problemas de natureza trabalhista, dado que o franqueado é juridicamente independente e responde por seus funcionários empregados na sua franquia (CHERTO, 1988).

A perspectiva do franqueado respectivamente à franquia baseia-se (a) no fato de pertencer a uma cadeia com uma marca já conhecida e gozando de reconhecimento frente ao público que pretende satisfazer; (b) no conceito mercadológico já testado e aprovado; (c) na facilidade da instalação da unidade e do início das operações, pois contará com o conhecimento da rede para tanto, que abrevia o seu progresso na curva de aprendizagem; (d) na publicidade, através de campanhas promocionais e publicitárias desenvolvidas, normalmente, por conta de um fundo criado especificamente para este fim e em função da reputação e marca já estabelecidas anteriormente pela rede; (e) na redução de custos de instalação e operação, seja por intermédio de compras conjuntas, aumentando o poder de compra da rede franqueada; (f) no desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas bem como no aprimoramento dos antigos, realizados pelo franqueador e repassados à rede; (g) no “*feedback*” que recebe do franqueador, por este estar em contato constante com toda a rede (CHERTO, 1988); (h) no treinamento recebido *a priori* e *a posteriori* da abertura da unidade franqueada; (i) no menor risco do negócio, uma vez que este já foi testado pela rede (MENDELSONH *apud* DANT; PETERSON, 1990) e (j) na possibilidade de ter seu negócio próprio e de crescer de acordo com o seu mérito e empenho (HUNT *apud* DANT; PETERSON, 1990). Todas essas vantagens, segundo Izreali *apud* Dant e Peterson (1990),

melhoram a posição do franqueado, diminuindo sua possibilidade de fracasso e aumentando, conseqüentemente, seu potencial de ganho.

4.4 Franquia como estratégia competitiva

A natureza da estratégia competitiva consiste em converter competências e recursos superiores em uma posição de vantagem que, por sua vez, cria um resultado positivo de desempenho (DAY; WENSLEY *apud* PILLING, 1991). Competências superiores, nesse contexto, fazem referência às capacidades inconfundíveis das pessoas e da organização, sejam aquelas necessárias para utilizar tecnologia relevante, como aquelas referentes ao conhecimento especializado na área de atuação e que as colocam à parte da concorrência (DAY; WENSLEY *apud* PILLING, 1991). Recursos superiores permitem às empresas realizar suas aptidões e consistem, entre outros, dos processos proprietários de manufatura, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, marketing, equipamentos, marcas e tecnologias próprias. Assim, a utilização dessas competências e recursos permite à organização alcançar uma posição de superioridade competitiva em relação aos demais concorrentes.

Como estratégia competitiva, a franquia oferece várias vantagens. (HOFFMAN; PREBLE, 2003). Entre elas, podem ser citadas a motivação da força de trabalho e o compartilhamento de recursos e dos riscos, tendo em vista que a rede é composta basicamente por empreendedores. De maneira oposta, uma rede de lojas próprias pressupõe a contratação de um gerente como responsável pelo seu funcionamento. Tal gerente é, normalmente, compensado com salário fixo. Trabalhando sob condições de baixo incentivo, o gerente está mais propício a ter um desempenho esquivo, uma vez que não suporta, propriamente, os custos atrelados a essa ação oportunista (BERCOVITZ, 2004). Como o desenvolvimento e a motivação dos recursos humanos são fatores críticos para o bom desempenho de qualquer estratégia, através da franquia resolve-se a questão mencionada, uma vez que ela propicia aos empresários associarem-se à rede, como franqueados, para administrarem sua própria unidade (HOFFMAN; PREBLE, 2003). Com isso, têm muito mais interesse, disposição e persistência na execução e desempenho das atividades (MAURO, 1999) e essa motivação se traduz num benefício competitivo importante para toda a franquia (HOFFMAN; PREBLE, 2003), como prevê a Teoria da Agência.

Não menos importante é a busca pela maximização do valor do sistema de *franchising* através da redução dos custos de monitoração das operações das unidades (HOFFMAN; PREBLE, 2003). Normalmente, os custos de unidades próprias são influenciados pela (a) disponibilidade de talentos gerenciais, (b) importância do conhecimento local, (c) distância entre a unidade e a matriz da organização, (d) densidade populacional local e (e) a relativa proximidade entre as unidades (BRICKLEY; DARK, 1987; CAVES; MURPHY, 1976; MARTIN, 1988; NORTON, 1988a; NORTON, 1988b; RUBIN, 1978 *apud* COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994). Todos esses fatores influenciam nos custos de transporte, comunicações e de tomada de decisão eficaz entre matriz e filial (COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994).

Através do *franchising*, é possível reduzir, senão eliminar, muitos desses custos, pois o franqueado local tem dois incentivos importantes para maximizar o valor da sua franquia, ligando, pois, seu interesse aos do franqueador. Primeiro, o franqueado investiu uma parte substancial dos seus haveres na sua unidade franqueada. Segundo, ele é o maior beneficiário do lucro auferido pela unidade franqueada. Conseqüentemente, o franqueado está altamente motivado a administrar eficientemente sua unidade: é a única maneira de recuperar o seu investimento (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; NORTON, 1988b *apud* COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994). Devido a esses incentivos, o empenho despendido pelo franqueador para monitorar o gerenciamento da agência pode ser menor.

A franquia também possibilita à rede alcançar economias de escala (ALON, 1999), em particular em atividades compartilhadas. Sua obtenção, seja no âmbito industrial, administrativo e/ou de marketing é uma das maiores vantagens do sistema de franquia, pois aumenta o poder competitivo da rede, promovendo a qualidade dos produtos e serviços e reduzindo os custos unitários destes (MAURO, 1999; HOFFMAN; PREBLE, 2003). Através das economias de escala auferidas, especialmente no âmbito da aquisição, promoção, publicidade, pesquisa e desenvolvimento, monitoramento e programas de qualidade, expressivas reduções de custo podem ser alcançadas, permitindo que a rede de franquia compita mais eficazmente (ALON, 1999).

Uma das principais vantagens competitivas propiciadas pelo *franchising* é sua capacidade de alcançar rápida penetração de mercado a um baixo custo de capital (SHERMAN, 2003; MAURO, 1999). O *franchising*, fazendo uso dos recursos financeiros investidos pelo franqueado, fornece um expediente através do qual a organização pode desenvolver e expandir seu negócio sem a necessidade de financiar as altas somas indispensáveis com recursos próprios ou de terceiros (SANGHAVI, 2004). Tal vantagem

torna a franquia uma estratégia interessante em países nos quais os custos de capital são elevados, como no caso brasileiro. A conversão de uma rede de empreendimentos em rede franqueada, de maneira similar, favorece uma penetração de mercado com baixo investimento. Através dela, concorrentes independentes e de outras redes são recrutados, trazendo, consigo, seus clientes existentes e sua localização dentro do mercado onde atuam (HOFFMAN; PREBLE, 2003).

A ocupação de pontos comerciais estrategicamente situados é crítica, especialmente para as redes que trabalham ligadas ao varejo (MAURO, 1999), conclusão também estabelecida em estudo sobre as lojas do Boticário; logo, lojas bem-situadas têm maior rentabilidade comparativamente àquelas localizadas em locais menos privilegiados (BARA, 2001).

O uso do conhecimento de uma companhia somado aos benefícios resultantes da parceria, conforme idéia de rede descrita, são os fundamentos que motivam o uso do *franchising* por empresas interessadas em crescimento (CURTIS, 2002). A empresa imobiliária Your Move, com 40 franquias, após sofrer processo de aquisição em 1994, continuou o processo de expansão via *franchising* e, em apenas 3 meses, inaugurou 10 novas franquias, pretendendo, nos 3 anos seguintes, abrir mais 150, conforme seu presidente Mr. Embley (ASHBY, 2004).

Em estudo realizado com 138 empresas americanas que fizeram ofertas públicas como empresas franqueadoras em 1983, durante 10 anos, constatou-se que o *franchising* permite aos empresários superar limitações de gerenciamento e crescer a taxas superiores (SHANE, 1996). Suportando as observações iniciais de Norton (1988a), este estudo demonstra que a franquia é importante, pois afasta possíveis restrições gerenciais, como o desinteresse do gerente pelo negócio que não lhe pertence, inerente às lojas próprias. De outra forma, através do franqueamento dessas lojas aos seus respectivos franqueados, cria-se a oportunidade de um crescimento maior. Por fim, conclui que empresários alcançam taxas de crescimento maiores ao adotarem o *franchising* em comparação com lojas próprias, e que as empresas, assim o fazendo, aumentam sua probabilidade de sobreviver e crescer (SHANE, 1996).

Embora a franquia seja apresentada, em grande parte, como uma modalidade de estratégia de crescimento para pequenos negócios, alguns estudos mostram que o emprego do *franchising*, em si não garante o crescimento e o sucesso competitivo, nem assegura a realização do acesso aos recursos previstos na *Resource Scarcity Theory*.

Assim, um estudo realizado com 246 redes de franquia para identificar fatores associados ao crescimento concluiu que essa modalidade, freqüentemente associada a uma alternativa de crescimento para as pequenas empresas, não funciona conforme previsto na maioria das vezes. Os resultados mostraram que a franquia como modalidade de associação explicava menos o crescimento, enquanto a *estratégia adequada* adotada por algumas redes de franquia é que, de fato, influenciava a sua capacidade de expansão (CASTROGIOVANNI; JUSTIS, 2002).

Pesquisa anterior sugere que a franquia propicia uma fonte útil de capital (NORTON *apud* KIRBY; WATSON, 1997) e como tal auxilia pequenas empresas na superação das dificuldades financeiras que inviabilizam seu crescimento. Estudo realizado no Reino Unido, com 22 franquias, cinco das quais encerraram as atividades, busca examinar tal sugestão mostrando, todavia, que não há evidências que sustentem essa proposição de forma convincente. Assim, as empresas franqueadoras investigadas citaram justamente a restrição de acesso aos recursos financeiros como a principal ameaça à sua existência, o que indica que a franquia, embora possa ter minorado os seus efeitos, não resolveu inteiramente a questão do financiamento (KIRBY; WATSON, 1997). Embora não existam pesquisas sobre o impacto do uso do capital dos franqueados como forma de expansão da franquia para o Brasil, esse fator deveria merecer destaque particular num país onde o custo de capital é extremamente elevado.

Em resumo, verifica-se que a franquia, como estratégia competitiva, oferece diversas vantagens, sendo, talvez a mais destacada, a que propicia um crescimento orgânico acelerado, permitindo uma conseqüente penetração de mercado a um baixo custo de capital. Estudos empíricos, contudo, não são unânimes a esse respeito, como ficou demonstrado pelos resultados dos estudos empíricos demonstrados.

4.5 Setores favoráveis à franquia

O *franchising* ocorre, nos Estados Unidos, numa grande variedade de setores, especialmente de varejo e serviço, cabendo ao varejo, com 87% do total das franquias, em número de unidades, em 1988, a posição de liderança (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

Shane (1996) encontrou evidências de que o sistema de *franchising* com maiores possibilidade de sobreviver e crescer enfatiza a comercialização de lojas (*outlets*).

Diversamente, Pilling (1991), em seu estudo sobre o franqueamento de pequenos negócios, busca relacionar a adesão destes não a um determinado setor, mas à aplicação do conceito de vantagem competitiva. Nessa abordagem, o autor sugere que o pequeno negócio que se encontra competitivamente mal posicionado e ameaçado tem potencial maior para participar de uma rede franqueada. Sua hipótese, segundo a qual “a posição competitiva atual de um pequeno negócio correlaciona-se negativamente com a relativa atratividade, para aquele negócio, de entrar numa relação de *franchising*” (PILLING, 1991, p.60), é confirmada pelos dados da pesquisa.

Normalmente, porém, a abordagem de quais os setores mais sujeitos ao *franchising* é preponderante. Segundo a International Franchise Association – IFA, os 10 principais setores nos quais o *franchising* se destaca, em ordem decrescente de magnitude, são os setores de *fast-food*, varejo, serviço, automotivo, restaurante, manutenção, construção, varejo de comida, serviço empresarial e alojamento (NUCIFORA, 2001). Por outro lado, a *franquia de negócios* vem crescendo em número de unidades e faturamento, nos últimos anos (MAURO, 1999), em ritmo superior ao da franquia de produtos. Considerando, mais especificamente esse tipo de franquia, o maior setor em termos de vendas, unidades e empregados é a franquia de restaurantes, seguida, por ordem de faturamento, pelo setor de varejo não alimentício. Do ponto de vista de número de franquias e emprego, o segundo lugar pertence aos setores de consultoria empresarial e serviços, seguido de hotéis, motéis e *camping* e, depois, pelo varejo, não alimentício e alimentício (BLAIR; LAFONTAINE, 2005).

O setor de lojas de conveniência, saturado no mercado interno americano, procura expansão internacional, enquanto o setor de serviços para escritório e serviços para o lar encontram prodigioso crescimento nesse mesmo mercado. Entre os anos de 1996 e 1999, o crescimento mais acentuado verifica-se nos setores de educação e recreação (MAURO, 1999). O setor imobiliário apresenta 16.955 unidades pertencentes a redes de franquias, sendo 118 delas de propriedade direta dos franqueadores. As demais 16.837 unidades pertencem a franqueados, conforme Quadro 1.

TOTAL	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			VENDAS		
	TOTAL	UNIDADES PRÓPRIAS	UNIDADES FRANQUEADAS	TOTAL	UNIDADES PRÓPRIAS	UNIDADES FRANQUEADAS
Total — Todas as Franquias	532,959	97,768	435,191	716,383,469	111,843,826	604,539,643
Total de Franquias de Negócio	392,854	77,217	315,637	213,154,469	69,550,826	143,603,643
Restaurantes (Todos os Tipos)	102,135	29,313	72,822	76,516,121	25,688,238	50,827,883
Hotéis, Motéis e Campings	11,103	1,284	9,819	23,864,231	6,817,882	17,046,349
Recreação, Diversão e Viagens	10,344	438	9,906	4,721,110	761,276	3,959,834
Produtos e Serviços Automotivos	38,561	5,119	33,442	13,632,245	4,585,980	9,046,265
Produtos e Serviços para Negócios	67,271	7,493	59,778	19,493,767	3,855,690	15,638,077
Contabilidade, Crédito, Agências de Coleta e Sistemas de Negócios Gerais	1,859	28	1,831	214,440	9,410	205,030
Serviços de Agências de Empregos	7,552	2,941	4,611	5,785,325	2,843,552	2,941,773
Serviços de Impressão e Cópia	7,366	167	7,199	1,890,294	54,300	1,835,994
Preparação de Taxas	8,460	3,421	5,039	708,330	382,615	325,715
Serviços Imobiliários	16,955	118	16,837	6,750,425	73,640	6,676,785
Sistemas de Negócios Diversos	25,079	818	24,261	4,144,953	492,173	3,652,780
Serviços de Construção, Melhorias Domésticas, Manutenção e de Limpeza	28,270	611	27,659	6,751,382	1,610,436	5,140,946
Produtos e Serviços Educacionais	13,265	664	12,601	2,322,445	617,793	1,704,652
Serviços de Lavanderia e Lavagem a Seco	2,629	141	2,488	334,855	40,200	294,655
Serviços de Aluguel (Autos/Caminhões)	10,613	2,415	8,198	7,577,830	4,090,930	3,486,900
Serviços de Aluguel (Equipamentos)	3,358	896	2,462	811,045	264,950	546,095
Outros	8,402	508	7,894	2,178,673	459,246	1,719,427
Varejo (Não-Alimentício)	54,062	13,139	40,923	28,642,588	8,662,994	19,979,594
Varejo (Alimentício/Não-Conveniência)	25,374	4,316	21,058	11,889,718	2,523,039	9,366,679
Lojas de Conveniência	17,467	10,880	6,587	14,418,459	9,572,172	4,846,287

Quadro 1: O franchising na economia americana – 1990

Fonte: Franchising in the economy (1988/1990) — IFA

Nos países pertencentes à Comunidade Comum Européia, apesar de existir há muitas décadas, o *franchising* só ganha impulso desenvolvimentista na década de 1990, somando, ao término do milênio, 2.000 franqueadores e 110.000 franquias, correspondendo a 7% do seu comércio varejista (MAURO, 1999).

O Brasil, em 2004, contava com 814 franqueadores, 59.028 franqueados e um faturamento na ordem de 31 bilhões de reais (Associação Brasileira de Franchising, 2005) e é considerado pela International Franchise Association - IFA como uma das áreas de crescimento potencial do *franchising* no mundo (MAURO, 1999).

O motivo do sucesso brasileiro no *franchising* – diversamente do americano, que se alicerçou numa classe média forte, num crescimento econômico favorável e numa estabilidade política e das instituições – teve como fundamentos um sistema de distribuição arcaico existente em muitos setores, um desejo de independência financeira e o sucesso dos investimentos em bens reais (MAURO, 1999).

O GRAF. 5 mostra o perfil do *franchising* brasileiro, retratando, percentualmente, o número de franqueados e franqueadores, por setor de atuação, frente ao total existente (MAURO, 1999). Também deixa claro que o Brasil não possui um setor de *franchising* imobiliário importante.

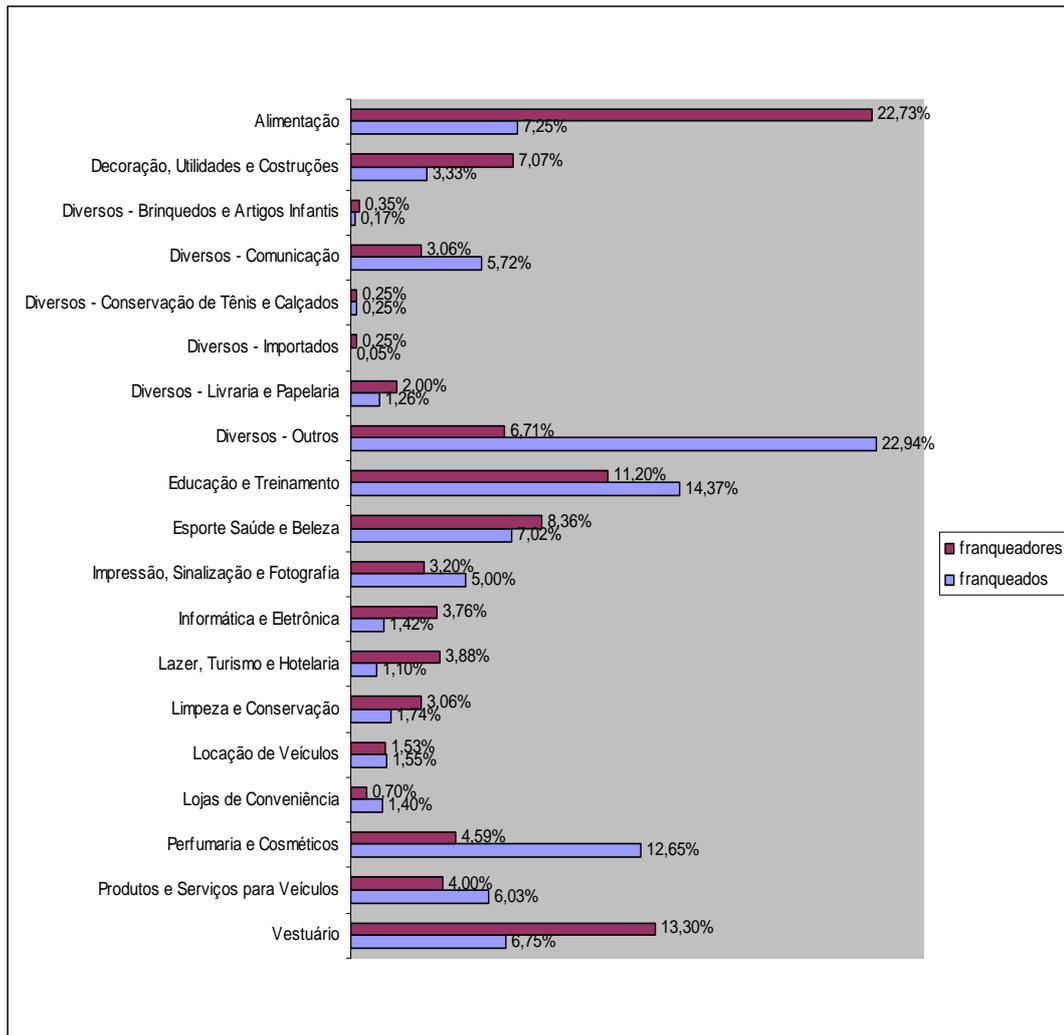


Gráfico 5: Onde estão os franqueados e franqueadores (%).
Fonte: Guia Oficial de Franquias ABF 99, Editora Empreendedor.

4.6 O setor imobiliário e o *franchising*

O setor imobiliário, por oferecer serviços ligados a bens imóveis, que, por definição, são fixos num determinado local e não podem ser transferidos, independentemente das condições dos mercados, caracteriza-se por ter de ser consumido onde foi produzido. Afetado por cada mudança significativa na economia e, particularmente, pelas mudanças nas expectativas futuras também dos mercados locais, o setor imobiliário, apesar de não poder ser tratado uniformemente, pode ser objeto de análise como um todo (FISHER, 1951).

A carência de dados e estudos quantitativos no setor imobiliário dificulta uma análise mais precisa do setor e da sua evolução. No entanto, os dados existentes permitem demonstrar

a sua baixa atratividade, de acordo com uma análise das cinco forças competitivas (PORTER, 1999).

4.6.1 Rivalidade entre competidores estabelecidos

Entre as principais características comuns ao setor imobiliário, pode-se citar a grande rivalidade competitiva do setor (RATCLIFFE; STUBBS, 1996) justificada, segundo Paula (2006), pela forte concorrência promovida pelo número expressivo de empresas que atuam no mercado imobiliário. Assim, em 2003, no território nacional, o número de empresas imobiliárias atuantes no ramo de administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros somava nada menos que 21.379 unidades (IBGE, 2003). Segundo o mesmo estudo realizado pelo IBGE (2003), das 21.379 empresas imobiliárias atuantes no ano de 2003, no território nacional, apenas 3% delas, ou seja 641, eram empresas que continham 20 ou mais pessoas ocupadas. De acordo com o mesmo estudo, a receita operacional líquida média anual, por empresa imobiliária, naquele ano, importava um valor de R\$192.592,00. Tal fato legitima as ponderações feitas por Toledo (2006) sobre o mercado imobiliário, que descreve as suas principais características, como a pulverização de empresas familiares de pequeno porte, sem clientes fiéis e sem regras definidas de negociação, com baixo faturamento e atuação regional.

4.6.2 Novos entrantes e barreiras à entrada

Considerando as características do setor imobiliário, que (a) não se beneficia com economias de escala capazes de reduzir o custo unitário dos produtos, (b) nem tampouco necessita de montantes expressivos de capital para competir, acrescidos dos fatos de que (c) não tem vantagens de custo, independentemente da escala; (d) não se beneficia de políticas governamentais voltadas ao setor e (e) tem custos de mudança muito baixos, pode-se dizer que as barreiras à entrada são baixas ou praticamente inexistentes (PORTER, 1999).

4.6.3 Poder dos clientes e dos fornecedores

Tendo em vista a natureza da atividade imobiliária, que é a de intermediação, não há, via de regra, concentrações importantes nem do lado dos clientes (locatários, compradores) nem do lado dos fornecedores (vendedores, proprietários). Trata-se de aproximar e negociar, em benefício de dois agentes independentes, uma aquisição ou locação que beneficie as duas partes.

4.6.4 Poder dos substitutos

A utilidade econômica do imóvel pode variar, segundo as circunstâncias econômicas, entre bem de raiz e bem de uso, assim como o seu valor relativo face aos outros bens de primeira necessidade, mas não há forma de substituí-lo por um outro bem que cumpra a mesma função. Assim, a atividade de corretagem e de locação não se encontra ameaçada por esse lado. Contudo, com o advento da Internet e da transparência de preços por ela possibilitada, a assimetria de informação, tradicional fonte de vantagem competitiva do setor, pode ficar ameaçada com o surgimento de portais de imóveis e outros *sites* equivalentes.

Com o surgimento do primeiro *franchising* imobiliário em 1948, nos Estados Unidos, esse setor franqueado cresceu regularmente até o final da década de 1970, alcançando um pico de 19% do total das unidades imobiliárias franqueadas, o qual se manteve relativamente constante durante a década de 1990 (ANDERSON *et al.*, 1998).

O *franchising* imobiliário caracteriza-se por ser um relacionamento através do qual o franqueador licencia inteira e completamente o uso da marca e da maneira de realizar o referido negócio ao franqueado. Envolve, resumidamente, a sistematização do modelo de negócio; a atração, seleção e treinamento de empreendedores dedicados, os franqueados; o provimento de assistência na abertura da franquía e a manutenção do negócio lucrativo tanto para os franqueados como para o franqueador. Basicamente, o relacionamento proporciona, da parte do franqueador, a manutenção de serviços valorizados pelo franqueado, como publicidade e desenvolvimento de novos negócios assegurados pelo franqueador, mediante o continuado pagamento de *royalties* (NORTON, 2004).

O setor imobiliário apresenta vários aspectos que encorajam sua franquia. Entre eles pode-se citar o fato de os vendedores e compradores de imóveis serem participantes com baixa frequência de compra de um mercado cada vez mais complexo. Conseqüentemente, tais participantes estão cada vez mais dependentes da assistência dos agentes imobiliários, que são, em muitos casos, desconhecidos daqueles. Uma marca de franquia imobiliária conhecida pode ser de particular valor para aqueles clientes compradores e vendedores (ANDERSON *et al.*, 1998).

Outros benefícios advindos da relação de franquia imobiliária são os programas de treinamento em vendas e gerenciamento, a assistência no recrutamento de força de trabalho, a pesquisa de mercado, a atualização legislativa e o *network* inter-regional, todos eles oferecidos pelo franqueador (ANDERSON *et al.*, 1998).

Um fator adicional que favorece a franquia imobiliária é o ganho de escala no custo de certos serviços desenvolvidos de maneira centralizada pelo franqueador aos franqueados, como os custos de marketing (ANDERSON *et al.*, 1998).

Contudo, mesmo tendo se tornado trivial em países desenvolvidos, através de estudo comparativo entre empresas franqueadas e não-franqueadas, os resultados em prol da franquia são controversos (ANDERSON *et al.*, 1998).

No tocante ao desempenho da modalidade de franquias, estudo comparativo dos faturamentos de empresas imobiliárias franqueadas e não franqueadas revelou que empresas que se filiam a uma rede tem um incremento de vendas de imóveis de, aproximadamente, 38%. Contudo, a comissão média auferida com a venda dos imóveis por franqueados é US\$ 1.494,00 inferior àquela auferida pelos não-franqueados. Assim, o benefício em se filiar a uma rede de franquias comporta um incremento de faturamento na ordem de 9%, ou US\$ 70.827,00 anuais para a empresa imobiliária (JUD; ROGERS; CRELLIN, 1994).

Frew e Jud (1986), em estudo realizado com imobiliárias da Carolina do Norte, EUA, sobre a vantagem da franquia imobiliária, apontam para o fato de que 60% dos afiliados às redes de franquia nacionais acreditam que elas oferecem maior potencial de lucratividade; 93% afirmaram que a franquia incrementa a habilidade competitiva da empresa; e somente 13% reportaram que pretendem descontinuar sua filiação. Concluíram, assim, que é benéfica a afiliação a uma franquia imobiliária. Cabe ressaltar, contudo, crítica à metodologia adotada neste estudo em particular, uma vez que ele limitou o questionamento apenas aos franqueados, excluindo as empresas independentes, fato que demonstra a parcialidade da conclusão.

4.7 O setor imobiliário brasileiro e o *franchising*

No Brasil, a franquia imobiliária ainda é incipiente, contando, apenas, com quatro empresas franqueadoras, conforme levantamento prévio junto à Associação Brasileira de Franchising. Segundo Takahashi (2003), a Apolar Imóveis foi a primeira franqueadora imobiliária do Brasil. Pioneira no setor, consolidou-se no ramo imobiliário por meio do sistema de franquias. Desse modo, através da transferência de sua marca, da criação de um projeto arquitetônico e de comunicação visual, do treinamento do franqueado, do acesso ao banco de dados e à rede de franquias interligadas, da assessoria jurídica e da central de compras (APOLAR, 2005), a Apolar Imóveis contribuiu para o desenvolvimento do *franchising* imobiliário brasileiro, atraindo empreendedores de pequenos negócios (TAKAHASHI, 2003).

Em abril de 2006, a empresa registrou 28 franqueados (APOLAR, 2007), representando, frente aos 20 franqueados existentes em 2003 (TAKAHASHI, 2003) um crescimento de 40% em 3 anos.

O estágio atual da franquia imobiliária, no Brasil, é pouco representativo. Tomando como base a Pesquisa Anual de Serviços, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2005, a franquia imobiliária representa menos de 0,2% do total de empresas imobiliárias existentes no país. Considerando esse mesmo número, correspondente a 19.881 empresas imobiliárias atuantes na administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros, o crescimento das franquias é pífio, representando, numa média anualizada dos últimos 5 anos, menos de 0,03% das empresas imobiliárias, desconsiderando-se, para este resultado, aquelas franqueadoras que feneceram no decorrer desse período, fato que reduziria ainda mais esse percentual.

O ramo imobiliário e, por conseguinte, a franquia imobiliária trabalham prestando serviços relativos a produtos normalmente não padronizados, os imóveis. Essa característica peculiar representa uma dificuldade adicional ao controle exercido pelo franqueador junto ao franqueado, especialmente no que tange ao volume de vendas efetuado.

Das diversas tentativas de estabelecimento de franquias imobiliárias no Brasil, a maioria delas extinta, a Apolar e a Camargo Dias, respectivamente estabelecidas na grande Curitiba e em São Paulo, representam os principais exemplos de franquia imobiliária instituída no país.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente dissertação tem como objeto de pesquisa verificar a viabilidade de aplicação do *franchising* ao setor imobiliário brasileiro, através da análise de como as empresas franqueadoras imobiliárias desempenham tal atividade. Nesse sentido, optou-se por uma abordagem com estratégia qualitativa, de tipo exploratório-descritivo (CASTRO, 2005).

Considerando que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; que o foco da pesquisa é contemporâneo e se encontra inserido no contexto da vida real; e que as questões buscam explicar interrogações do tipo “como”, metodologicamente, a estratégia preferida para esta pesquisa é o estudo de caso (YIN, 2005).

O estudo de caso é uma investigação em profundidade, multifacetada, que utiliza estratégia qualitativa para pesquisar um fenômeno singular. O estudo é conduzido com grande detalhe e, normalmente, utiliza várias fontes de dados (FEAGIN; ORUM; SJOBERG, 1991). Segundo Mattar (1994), o estudo de caso pode envolver registros existentes, observações de fatos que ocorreram, pesquisas, sejam elas estruturadas ou não, acerca do objeto. Este, por sua vez, pode ser um indivíduo, uma empresa ou grupos de um ou outro, assim como uma situação. Por ser um método de pesquisa exploratório, o estudo de caso objetiva gerar hipóteses ao invés de verificá-las, além de permitir alargar os conhecimentos sobre o problema em estudo (MATTAR, 1994).

Ao verificar a viabilidade da aplicação do *franchising* através da comparação de práticas desempenhadas por empresas inseridas nessa indústria, utilizou-se o estudo de caso múltiplo, mais adequado, uma vez que cada caso serve a um propósito específico dentro do escopo global da investigação, seguindo a lógica da replicação (YIN, 2005).

Também considerando que o universo de empresas franqueadoras imobiliárias, no Brasil, em 2006, é composto de quatro empresas ativas ou parcialmente ativas (Associação Brasileira de Franchising, 2005) e algumas inativas, o presente estudo, inicialmente, propôs-se a pesquisar todas as quatro ativas e selecionar, das inativas, três, considerando a perspectiva tanto do franqueador como a do franqueado.

Uma reavaliação e adequação do número de entrevistas foi necessárias, porque, de fato, se constatou a existência de apenas duas franquias ativas, consistentes e operantes no mercado imobiliário nacional. Também diante da expectativa de entrevistar três franqueadores inativos, pode-se dizer que, relativamente ao primeiro franqueador, sua entrevista mostrou ser infrutífera para o objeto do presente estudo, pois a informação disponibilizada estava

desatualizada com o atual momento econômico, tecnológico e mercadológico do setor imobiliário. Nenhum representante do segundo franqueador inativo foi localizado. Relativamente à terceira franquia inativa, resultado de uma tentativa conjunta, porém malsucedida do grupo das imobiliárias componentes da ABMI, das quais fazem parte as franqueadoras ativas Apolar e Camargo Dias, a iniciativa foi abandonada por todos os sócios, exceto um deles, que continuou o projeto como imobiliária comum, fora do âmbito da franquia. Tais fatos explicam e motivam o abandono das respectivas entrevistas.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados documentos internos das empresas franqueadoras e de suas franqueadas e, principalmente, entrevistas semi-estruturadas. A multiplicidade de fontes de evidência é recomendada, pois possibilita, principalmente, o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação ou, em outras palavras, triangular os dados (YIN, 2005).

A proposta inicial sugerindo a consecução de cinco entrevistas semi-estruturadas, por empresa, realizadas com seu presidente, com seu diretor financeiro, com seu diretor de franquia e com dois de seus franqueados foi reformulada, optando-se pela realização de duas, uma com o responsável pelo franqueador e outra com um dos seus franqueados, pois as empresas franqueadoras comportam uma estrutura pequena e, por tal motivo, concentram, na figura de uma pessoa, as funções gerenciais e a informação necessária a ser investigada pelo presente estudo.

Isso, concomitantemente ao fato de o entrevistador ser empresário no ramo imobiliário, provocou dificuldades enormes para (a) conseguir agendar as entrevistas – para uma delas, foram 4 meses de espera, intercalada por ligações diárias ao franqueador –; (b) obter dados concretos, uma vez que a atividade do entrevistador não foi ocultada, gerando, em alguns casos, desconfiança do entrevistado e (c) entrevistar as pessoas, uma vez que suas empresas situam-se em locais distintos e, devido a agendas divergentes, houve a necessidade de o entrevistador, residente no Rio Grande do Sul, deslocar-se três vezes para São Paulo e duas vezes para Curitiba.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas segundo um roteiro (ver Anexo 1), cujos itens foram baseados no desdobramento das questões de pesquisa.

O perfil dos entrevistados na Apolar compreendeu o seu superintendente, como franqueador, e, como franqueado, o proprietário da maior franquia da empresa. Na Camargo Dias, foi entrevistado o gerente geral, responsável pelo negócio da franquia da empresa. O franqueado entrevistado tem sua franquia em bairro nobre de São Paulo e, coincidentemente, tem relação de parentesco de grau com o franqueador. A análise dos dados

baseia-se no exame, categorização, classificação e teste das evidências para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005).

Porém, no estudo de caso, a análise das evidências é um dos seus aspectos menos desenvolvidos e mais complicados, dependendo, em grande parte, do próprio estilo do pesquisador, somando-se a isto uma apresentação suficiente de evidências e interpretações alternativas (YIN, 2005). Tal assertiva sugere que os procedimentos, pela inexistência de uma sistematização, precisam ser desenvolvidos individualmente por estudo, pelo próprio pesquisador.

Através da análise dos dados, buscou-se reunir as evidências sobre a viabilidade da aplicação do *franchising* ao setor imobiliário brasileiro através do delineamento, na medida do desenvolvimento da pesquisa, dos procedimentos para sua análise.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Evolução recente do mercado imobiliário brasileiro

O mercado imobiliário recente pode ser dividido em dois momentos distintos: antes e depois do terceiro trimestre de 2005. Anteriormente a esse momento, vários fatores impunham um ritmo menos dinâmico ao mercado imobiliário. Entre eles pode-se citar a instabilidade da economia, diretamente relacionada à taxa de juros (GRAF. 6), com o conseqüente desinteresse internacional pelo setor. Outro fator que teve efeito negativo sobre os financiamentos e, conseqüentemente, sobre o setor imobiliário foi a crise que se abateu na economia brasileira, nas décadas de 80 e 90, restringindo o crédito para financiamento de imóveis da classe média (CARLOS; OLIVEIRA, 2007), inclusive, em 1986, com a extinção do Banco Nacional de Habitação.

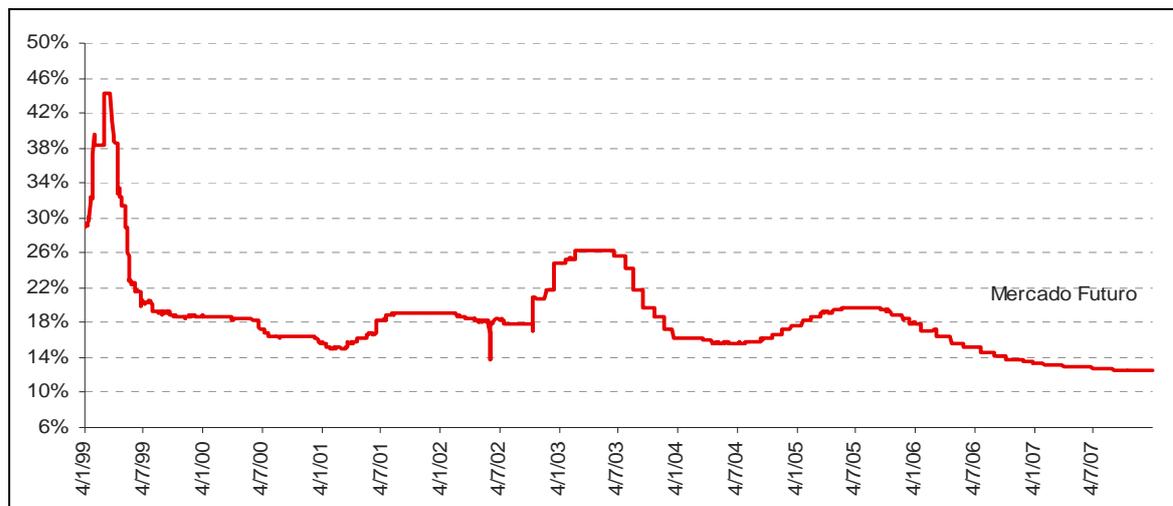


Gráfico 6: Tendências do mercado imobiliário BR
Fonte: ABN/Real

Recentemente, no entanto, o mercado imobiliário brasileiro vem atravessando um período de grandes mudanças, que permitem afirmar que o respectivo setor vive hoje a fase mais exuberante de sua história (CARVALHO, 2006).

6.1.1 Fatores que contribuem para o crescimento do setor

- Incremento na demanda represada, originária do déficit habitacional que, em um decênio, cresceu 55% para um total de 7,9 milhões de moradias.
- Preços relativamente baixos dos imóveis.
- Economia estável, que aumentou o interesse de grupos internacionais em promover investimentos no setor no Brasil.
- Capitalização das construtoras.

A capitalização das construtoras, outro fator importante, foi alcançada predominantemente através do lançamento de suas ações em bolsa. A primeira a fazer uma *oferta pública inicial* de ações (I.P.O.), em 2005, foi a Cyrela. Somente a partir de então, outras grandes construtoras repetiram o processo, captando, até o primeiro trimestre de 2007, algo em torno de US\$ 4,1 bilhões (MERCADO, 2007).

Por fim, os financiamentos imobiliários realizados pelo sistema brasileiro de poupança e empréstimo, termômetro desse mercado, deixam claro que o setor, desde 1995, apresenta reduzido vigor, mantendo-se tímido e estável por praticamente uma década. A partir de 2005, observa-se uma melhora no desempenho, desde então, ano após ano, atingindo novos recordes. (TAB. 1).

TABELA 1
Estatísticas básicas BACEM (SFH-SBPE)

Ano	FINANCIAMENTOS IMOBILIÁRIOS CONCEDIDOS RECURSOS SBPE	
	Financiamento imobiliário total em valor	Financiamento imobiliário total em unidades
1994	R\$ 1.735.095.628,00	61.384
1995	R\$ 1.876.383.617,00	46.594
1996	R\$ 1.462.676.278,00	38.286
1997	R\$ 1.724.606.348,00	35.487
1998	R\$ 2.145.609.168,00	40.315
1999	R\$ 1.673.327.007,00	35.500
2000	R\$ 1.935.498.595,00	37.752
2001	R\$ 1.881.988.754,00	36.134
2002	R\$ 1.769.386.728,00	28.932
2003	R\$ 2.217.671.407,00	36.480
2004	R\$ 3.002.256.196,00	53.827
2005	R\$ 4.852.083.656,00	61.223
2006	R\$ 9.340.287.010,00	113.873
2007 (dados até setembro)	R\$ 12.172.848.861,00	135.300

Fonte: Banco de dados CBIC

- Disponibilidade de recursos para financiamento, por parte dos bancos brasileiros: mercado imobiliário brasileiro, mercado imobiliário (MERCADO, 2007).
- Iminente conquista, pelo estado brasileiro, do grau de investimento¹.
- Atingido o grau de investimento, prevê-se um aumento no volume negociado na Bolsa de Valores e que o dólar se mantenha pressionado para baixo, abrindo, assim, a possibilidade para que muitos fundos, que ainda não aplicavam no Brasil por conta dessa barreira, venham a investir aqui.

Caso os fatores impulsionadores descritos se mantenham, pode-se prever que as perspectivas de crescimento para o setor são alvissareiras.

¹ Grau de Investimento ou, do inglês, “*Investment Grade*” nada mais é do que uma recomendação de investimento. Nesse caso, a recomendação é o país e quem recomenda são as agências de risco, que levam em conta relações de dívida, PIB, fatores econômicos e macroeconômicos.

6.2 Componentes do mercado imobiliário

Dentro do mercado imobiliário, integrando-o e estando suscetíveis às suas oscilações, tanto adversas quanto benéficas, encontram-se as imobiliárias, responsáveis pela oferta de três produtos básicos, relacionados a imóveis de terceiros, quais sejam: (a) o serviço de intermediação da compra e venda, também chamado de corretagem de imóveis; (b) o serviço da intermediação da locação imobiliária, também conhecido por aluguel de imóveis e que, particularmente, pode ser prestado continuamente, através da administração mensal do aluguel ou, de outra forma, num único e determinado momento, quando da aproximação das partes para a consecução da locação. Por fim, não menos importante, (c) o serviço de administração de imóveis em condomínios.

As imobiliárias somavam, em censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 19.881 unidades ocupadas com a administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros. Desse total, aquelas que ocupavam 20 ou mais pessoas, segundo esse mesmo censo, resumiam um total de 776 unidades (IBGE – pesquisa anual serviços 2005), demonstrando que o setor é muito fragmentado e, em sua grande maioria, compreende empresas locais e regionais, de pequeno porte, baixo faturamento e sem regras definidas de negociação. Por outro lado, frente aos dados levantados em 2003, pelo mesmo instituto, verifica-se uma redução do número de empresas imobiliárias existentes na ordem de 9,3%, fato que pode ser explicado pela combinação de alguns fatores, entre eles a aquisição de um percentual das pequenas empresas pelas grandes e, mostrando que, durante esse período, algumas empresas não se mantiveram competitivas, encerrando sua atividade. Por outro lado, relativamente ao faturamento ao longo dos anos de 2003, 2004 e 2005, considerando a inflação no período, de aproximadamente 12%, segundo IGP-M da Fundação Getúlio Vargas, pode-se verificar também, entre dezembro de 2003 e dezembro de 2004, que houve um aumento no faturamento total do setor, na ordem de 28,7%. Entre dezembro de 2004 e dezembro de 2005, o aumento do faturamento total do setor representou 71,9%, indicando a sintonia que essa indústria tem com o mercado imobiliário *lato sensu*, quando, a partir de 2005, apresentou sensível melhoria em relação ao seu desempenho.

Para uma melhor compreensão dessa indústria, no Brasil, especificamente, a concernente às empresas ocupadas com a administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros, é profícua uma análise sintética de seu ambiente frente às cinco forças que influenciam a concorrência do setor, quais sejam os entrantes potenciais, os concorrentes da

própria indústria, a pressão dos produtos substitutos e o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores (PORTER, 1996).

A ameaça dos entrantes potenciais se concretiza através de empresas que entram para essa indústria trazendo novas capacidades, desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais, acarretando, como conseqüência, a queda dos preços praticados ou o inflacionismo dos custos, ambos redutores da rentabilidade. A ameaça de entrada numa indústria é diretamente dependente das suas barreiras de entrada e do poder reativo dos concorrentes já existentes (PORTER, 1996).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa pelo *ranking* de posições, através do uso conjunto ou não de táticas de concorrência de preços, publicidade, introdução de novos produtos e serviços e garantias ao cliente (PORTER, 1996). Tais movimentos competitivos implicam, normalmente, uma contra-ofensiva por parte dos concorrentes, que pode, dependendo de sua intensidade, aprimorar o setor como um todo ou, de maneira diversa, arrastar o setor a uma situação final pior do que a inicial (PORTER, 1996).

A pressão por produtos substitutos implica a afirmação, segundo Porter (1996), de que todas as empresas estão competindo, amplamente, com aquelas que produzem produtos similares. Tais produtos impõem limites à rentabilidade de determinadas indústrias por estabelecerem tetos máximos aos seus preços. Nesse sentido estabelece-se uma relação diretamente proporcional entre atratividade da alternativa preço-desempenho, do produto substituto, com o incremento da pressão sobre os lucros do setor em questão.

O poder de negociação dos compradores é influenciado pela sua aquisição de grandes volumes de produtos; pela representatividade que esses produtos adquiridos têm no total de seus próprios custos; pela padronização existente acerca dos produtos em questão; pelo baixo custo de mudança de fornecedor; pelos baixos lucros auferidos pelo comprador; pela integração que os compradores têm *para trás*; pela importância ou não do produto ou serviço que está sendo adquirido; pela informação acurada ou não que o comprador tem acerca do produto que compra (PORTER, 1996).

O poder de negociação dos fornecedores, quando elevado, é uma ameaça à indústria, pois permite àqueles elevar preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços produzidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar o aumento de custo a seus preços. Fornecedores poderosos advêm de condições específicas. Entre elas pode-se citar a indústria fornecedora mais concentrada do que a indústria para qual ela vende; a indústria não é cliente importante para o grupo

fornecedor; o produto dos fornecedores é insumo importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo fornecedor são diferenciados; o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta à *integração para a frente*².

Essa análise sintética, concernente às empresas imobiliárias, baseada nas cinco forças suscitadas por Porter (1996) se presta, objetivando uma melhor compreensão do referido setor, a ser feita independentemente para cada área de atuação dessa indústria, uma vez que a administração, a compra e venda e a locação têm características distintas entre si.

6.2.1 A intermediação da compra e venda de imóveis de terceiros

As imobiliárias respondem por um percentual que supera, em muito, os 50% de imóveis urbanos, novos e usados, estes últimos também chamados de imóveis de terceiros, comercializadas no país (RIBEIRO, 2004). Os imóveis novos, também chamados de lançamentos, representam aqueles inabitados, que jamais o foram, e que têm como grandes fornecedoras as construtoras e incorporadoras. Imóveis usados ou de terceiros são aqueles que já experimentaram uso e correspondem, aproximadamente, segundo o SECOVI-RS, a 2/3 do total de imóveis que compõem as carteiras de compra e venda.

Os serviços de uma imobiliária, na intermediação da compra e venda de imóveis de terceiros, são executados, principalmente, através de seus corretores de imóveis. Esses profissionais autônomos respondem pela aproximação do cliente vendedor com o futuro interessado pelo imóvel e são comissionados com parte do total da comissão percebida pela imobiliária quando da intermediação do imóvel. Segundo uma pesquisa realizada por Greenberg; Greenberg J. (*apud* SHAPIRO; SVIOKLA, 1994, p. 281), o setor das imobiliárias caracteriza-se por uma elevada taxa de rotatividade dos corretores, o que, na opinião dos autores, decorre da falta de definição de “critérios que façam uma melhor equiparação entre a pessoa e a função, além de apresentarem, muitas vezes, baixa qualificação profissional (BERNARDES, 2002).

A execução desses serviços pelos corretores de imóveis muito preocupa as empresas ligadas a essa atividade, pois seus custos são muito altos, considerando-se, além dos salários, os encargos sociais pertinentes (BERNARDES, 2002). Por isto, muitas empresas atuantes

² Integração para frente ou *forward integration* corresponde a fabricar ou executar o serviço dos compradores, das atividades à montante.

nesse setor, para fugirem à obrigação do pagamento desses encargos sociais, consideram seus corretores e gerentes de venda como autônomos, correndo certo risco futuro de uma demanda judicial trabalhista.

O fluxo dos serviços desempenhados para a consecução dessa atividade específica de intermediação da compra e venda de imóveis de terceiros, também denominada simplesmente **compra e venda de imóveis**, inicia-se, normalmente, com a assinatura do contrato de prestação de serviços, que formaliza a intenção do vendedor em contratar os serviços de intermediação, com o fim de vender o respectivo bem. Existem diversos modelos contratuais que dispõem das obrigações a serem respeitadas pelas partes contratantes e que podem abranger aspectos referentes a exclusividade ou não da venda, comissionamento pelo serviço, autorização para anúncio, contato e mostra a clientes potenciais, assim como o preço, entre outros (RIBEIRO, 2004). Esses imóveis, objeto dos respectivos contratos supracitados, farão parte do cadastro de oferta de imóveis da respectiva empresa.

Entre as diversas e possíveis cláusulas citadas de um contrato, merece atenção especial o aspecto da exclusividade da intermediação, também existente na locação imobiliária, sendo uma característica regional do mercado imobiliário, que pode adotá-la como norma costumeira, ou não. Assim, é possível que duas cidades limítrofes operem distintamente, uma adotando o costume e outra não. A exclusividade, cuja motivação de existir apenas em certas regiões é desconhecida, caracteriza-se pelo fato de a intermediação do imóvel ser entregue a apenas uma empresa imobiliária que se responsabiliza, exclusivamente, pelo destino do imóvel. Entre suas vantagens, entendem alguns, podem-se citar (a) a segurança - somente os corretores de uma única imobiliária terão a ficha do imóvel e terão acesso aos dados do cliente ou à chave do imóvel; (b) a rapidez - o empenho da imobiliária e dos consultores será maior. As imobiliárias sempre investem mais na divulgação dos imóveis que são comercializados com exclusividade; (c) a tranquilidade - não haverá a tradicional "chuva" de ligações de consultores que procuram saber se o imóvel foi ou não vendido, e se o preço ainda é o mesmo; (d) a valorização - um imóvel trabalhado por muitas imobiliárias pode até ser desvalorizado, pois os eventuais compradores oferecerão valores muito abaixo do pedido por julgar que o imóvel está "encalhado" ou que o vendedor precisa de dinheiro rápido. (LAERTE; PINHEIRO, 2004). Por outro lado, muitos proprietários, diante do desejo de terem seu imóvel intermediado rapidamente, apostam na concorrência entre as imobiliárias. Quanto mais imobiliárias trabalhando, segundo eles, mais rápida a chance de se achar o cliente ideal.

Normalmente, quanto à exclusividade, as imobiliárias se moldam ao costume praticado em seu mercado de atuação.

Sequencialmente, a empresa imobiliária oferece seus imóveis, componentes do seu cadastro de ofertas, a possíveis interessados compradores, negocia as condições a fim de satisfazer as pretensões do vendedor, por um lado, e, por outro, do comprador, objetivando a venda do bem ofertado. Consumado o negócio, através de contrato de compra e venda que rege os direitos e deveres específicos da transação, a imobiliária auxilia as partes nos atos de financiamento, quando este se faz necessário e procede à escritura pública e registro no cartório competente.



Figura 1: Fluxo básico dos serviços prestados por empresa de intermediação de imóveis para compra e venda.

Fonte: COFECI adaptada por Ribeiro, 2004.

O serviço de intermediação da compra e venda de imóveis de terceiros sofre ameaça considerável de possíveis novos entrantes, uma vez que as barreiras à entrada são muito baixas, em termos de investimento e de economias de escala. A intermediação é realizada em caráter pessoal, através de corretor, e seu comissionamento representa pequeno percentual, de 2% a 6% do total do preço do imóvel. Também corrobora para a inexistência de barreiras de entrada e conseqüente facilidade de ingresso de novos entrantes o fato de o produto não permitir grande diferenciação. Os contratos de compra e venda são semelhantes, e o ritual da prestação desse serviço, afora a aproximação dos clientes comprador e vendedor, sofre regulamentação legal. Da mesma forma, não existe nenhuma necessidade de vastos recursos de capital, a fim de exercer a respectiva atividade. Em relação aos custos de mudança infringidos aos compradores do produto, estes são praticamente inexistentes. Todas as imobiliárias oferecem produtos similares e a possível alternância de uma para outra não impõe quaisquer custos aos clientes. Além disso, a oferta dos imóveis é realizada das mais diversas maneiras, seja através de placas fixadas nos imóveis, Internet ou anúncios nos meios de

comunicação, mais especificamente nos jornais. Tal acesso a esses canais de distribuição é ilimitado.

De maneira diversa, contudo, existem alguns aspectos que inibem novos entrantes nesse mercado. Entre eles, cita-se o acesso favorável aos imóveis, no caso específico, os constantes da carteira de oferta para compra e venda. A figura da exclusividade, que nada mais é senão a inadmissibilidade de mais de uma empresa imobiliária ofertar e comercializar o mesmo bem imóvel, existe em alguns mercados regionais do país e impede, com relativa eficácia, a ação de novos entrantes naquele mercado. Da mesma forma, outra barreira de entrada existente é a obrigatoriedade legal da empresa para atuar na área de corretagem, de estar inscrita no Conselho Regional dos Corretores de Imóveis, através de representante que possua a carteira de corretor de imóveis credenciado nesse mesmo Conselho.

Nesse segmento, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é elevada, uma vez que o número de empresas imobiliárias alcança grandes proporções, conforme demonstrado em pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As principais táticas utilizadas com o intuito de galgar posições no *ranking*, entre as empresas, concentram-se na concorrência pelo preço e pela publicidade. Tais táticas suscitam reações junto aos concorrentes que, por sua vez, iniciam retaliações normalmente concentradas no preço. Por esse motivo, o valor da comissão, que, normalmente, é de 6% sobre o valor da venda, chega a ser negociado, em muitas transações, por até 1/3 daquele percentual. Além do grande número de empresas que contribuem para o acirramento da concorrência, também há o lento crescimento desse mercado, que somente ultimamente tem reagido com mais celeridade, além da ausência de diferenciação no produto oferecido e de custos de mudança ao cliente, quando este decide trocar de imobiliária.

A revisão das políticas públicas de habitação popular criou, a partir da última meia década, um produto habitacional distinto, que exerce pressão como produto substituto na indústria da intermediação da compra e venda. Trata-se de imóvel popular arrendado pelo governo, durante quinze anos, para pessoas de baixa renda, possuindo, como características especiais, a inexistência de qualquer sinal ou entrada pecuniária para fechamento do negócio, além do valor das parcelas aquisitivas mensais, que são comparáveis a uma locação de imóvel similar. Também são produtos substitutos à compra e venda, a transação que se faz diretamente entre comprador e vendedor, sem intermediação imobiliária, e, também, os imóveis para locação, pois, financeiramente, considerando-se o atual valor do juro praticado no mercado de capitais e o valor do locativo, em alguns casos é economicamente vantajoso

aplicar o valor que ter-se-ia para a compra de um imóvel, em instituição financeira, alugando-se, em contrapartida, imóvel de iguais características.

Dos diversos fatores levantados por Porter (1986) que influenciam o poder de negociação dos compradores, três deles são proeminentes nessa indústria e, em conjunto, exercem influência em sua rentabilidade. O primeiro fator implica o fato de os compradores terem a certeza de poderem encontrar, sempre, fornecedores alternativos, o que lhes permite jogar uma companhia contra a outra, pois os produtos e serviços são padronizados em seu âmbito. Em segundo lugar, os custos de mudança de um fornecedor para outro são praticamente nulos, e, por fim, os compradores têm a total informação sobre demanda, reais preços de mercado e, inclusive, custos do serviço prestado.

Por fim, essa indústria também sofre reveses acerca do poder de negociação dos fornecedores. Nesse particular, há de se distinguir entre a oferta do produto compra e venda de imóveis usados ou de terceiros e de imóveis novos. Naquele, o poder de negociação dos fornecedores é diminuto, pois os mesmos são pulverizados, compostos de pequenos investidores ou pessoas interessadas tão somente na intermediação daquele seu imóvel. No outro, contudo, o fornecedor corresponde às construtoras, as quais têm como característica serem mais concentradas, comparativamente, ao grupo ao qual as imobiliárias pertencem. Outro fator importante na caracterização do poder de negociação dos fornecedores é a essencialidade dos imóveis novos para a compra e venda. Esses fatores levam a uma queda na rentabilidade da indústria, conforme indicado anteriormente.

6.2.2 A intermediação da locação de imóveis de terceiros

O fluxo de serviços desempenhado pela imobiliária prestadora de serviços de intermediação de locação de imóveis de terceiros, ou simplesmente **locação de imóveis**, é, em muito, similar ao da intermediação da compra e venda. Além de também iniciar com a contratação, por parte de quem quer locar, qual seja, o locador, dos serviços disponibilizados pela imobiliária, para alugar o imóvel, também são definidas, nesse ato jurídico, as obrigações a serem respeitadas por ambas as partes, relativamente, entre outros aspectos, à existência ou não da exclusividade, ao preço a ser pago pelo serviço, assim como à autorização para anunciar e à possibilidade de mostrar referido imóvel para possíveis interessados (RIBEIRO, 2004).

A seguir, o imóvel integra o cadastro de oferta dos imóveis de locação da respectiva imobiliária, que o oferece, não necessariamente por meio de corretor, a potenciais interessados no inquilinato. Negociadas as condições entre locador e locatário, ultima-se o negócio com a feitura do contrato de locação, documento legal regente dos direitos e deveres específicos da transação. Como a locação não aliena o direito de propriedade, mas os de uso e fruto, tão somente, o registro público não se faz necessário.

Outra distinção existente entre ambos os fluxos dos produtos oferecidos pela imobiliária, quais sejam os de compra e venda e os de locação, resume-se no fato de a prestação da locação poder ser oferecida de duas maneiras diversas: (a) a **contratação do aluguel do imóvel**, similar à compra e venda, ultima o serviço prestado pela imobiliária quando da feitura do contrato de locação e recebimento da retribuição pecuniária a que faz direito, montando, normalmente, o equivalente a 100% do primeiro locativo; (b) a **administração do aluguel do imóvel**, continuada, perpetua o serviço prestado pela empresa, que se responsabiliza pela gestão do bem imóvel até o termo do contrato de locação. Nessa circunstância, a empresa imobiliária também responde pela manutenção do imóvel nas mesmas condições em que foi, originalmente, locado, guardadas as ressalvas legais nesse sentido. Optando por esse modo contratual, o locador oferece à imobiliária, mensalmente, o pagamento da comissão acertada sobre o valor do locativo, que soma, habitualmente, 10%, podendo ser majorado ou reduzido, dependendo de garantias oferecidas.

O produto oferecido pelas empresas imobiliárias para o aluguel de imóveis sofre ameaças de novos entrantes. Dadas as suas características, não oferece economia de escala, não necessita de capital, nem apresenta diferenciação do produto. A curva de aprendizagem é baixa e a tecnologia, especialmente a informática, está disponível.

Por outro lado, quando se trata do acesso aos clientes, mais precisamente aos imóveis, existem praças que trabalham com a exclusividade daqueles, fato que inibe o acesso ao mesmo bem por mais de uma empresa imobiliária. Também constitui uma barreira de entrada o custo referente à mudança, imposto, através de cláusula contratual, existente, principalmente, naqueles contratos que regem a gestão completa do imóvel, ao menos durante o período de vigência do contrato. Uma vez locado o imóvel, a imobiliária passa a gerir a relação contratual e, havendo interesse do contratante locador em retirar o imóvel de sua administração, fica este obrigado a indenizar aquela.

Na indústria de aluguel de imóveis, a rivalidade dos concorrentes é acirrada, uma vez que são numerosos, operam numa indústria de lento crescimento, sem diferenciação, sem grandes interesses estratégicos e sem barreiras de saída.

Nesse universo, os concorrentes disputam posições, lançando mão de táticas de preço, de publicidade, ofertando produtos e serviços assessórios e melhorando garantias. O binômio preço x garantia locatícia pauta as principais disputas em que, por um lado, com o aumento da garantia do aluguel, a que faz direito o proprietário do imóvel, em caso de inadimplemento de seu locatário majora-se, por outro, o percentual mensal da comissão. A retaliação dos concorrentes, indispostos com a majoração da garantia, traduz-se na redução da comissão. A consequência implica, muitas vezes, o advento de uma situação final pior do que a inicial para todo o segmento de locação de imóveis, que já trabalha, muitas vezes, com percentuais inclusive abaixo de 5% sobre o valor da locação, correspondendo a menos da metade da taxa normalmente cobrada.

Produtos substitutos aos oferecidos pelo segmento de locação de imóveis de terceiros têm contribuído para a limitação do seu lucro. Com o alongamento cada vez maior das prestações da casa própria e sua respectiva redução pecuniária, a locação sofre ameaça direta dos imóveis oferecidos para a compra e venda. Também sofre ameaça de programas governamentais de incentivo à aquisição de moradias destinadas às classes menos favorecidas, como o PAR (Plano de Arrendamento Residencial) mencionado. Por fim, há de se considerar, como produto substituto, a locação direta entre o proprietário e o inquilino, sem a intermediação imobiliária do negócio.

O segmento de locação de imóveis sofre poucos percalços oriundos do poder de negociação tanto dos compradores, os inquilinos, quanto dos fornecedores, os proprietários. Em ambos os casos, exceto pelo completo domínio sobre a informação de demanda e preço, praticados pelo mercado, inquilinos e proprietários compõem um grupo extremamente fragmentado, desorganizado, e não representam qualquer ameaça de integração para trás, por aqueles, nem para frente, por estes.

6.2.3 A administração de imóveis em condomínios

A administração de condomínios insere-se no contexto da evolução das cidades, a qual propiciou sua verticalização, perfeitamente personificada pelos condomínios em edifícios (CARNEIRO, 2004).

Essa verticalização, fenômeno relativamente recente em solo brasileiro (SÁ, 2001), trouxe consigo uma maior complexidade administrativa do domínio conjunto da propriedade,

culminando na necessidade da existência de um gestor condominial a fim de promover sua administração.

Em função da proximidade dessa atividade com aquelas já praticadas pelas imobiliárias, pelo menos quanto ao caráter da administração de bens imóveis, tornou-se conseqüente a criação, pelas empresas atuantes nesse segmento, de novo produto destinado a satisfazer a necessidade de administração de condomínios, através de sua terceirização. Atualmente, 75% dos condomínios existentes nas grandes metrópoles terceirizam sua administração, percentual este que tende a reduzir em cidades menores (CARNEIRO, 2004).

A administração de imóveis em condomínios, ou simplesmente **administração de condomínios**, resume-se em atividades de emissão de boletos de cobrança, de balancetes mensais, de documentação inerente à parte trabalhista dos empregados, assim como em atividades de contratação de apólices de seguro que garantem o condomínio contra danos materiais e pessoais. Também congrega assessorias das mais variadas, como jurídica, trabalhista, administrativa, tributária e patrimonial, mantendo o condomínio atualizado em termos de legislação e valorização imobiliária. Além disso, as empresas imobiliárias mantêm em seu poder, normalmente, a arrecadação financeira do condomínio a fim de, com ela, fazer frente às despesas mensais daquele.

Afora esse leque extenso de serviços, as administradoras de condomínio também atuam na mediação de conflitos dos seus moradores, participando de assembléias e propondo medidas coerentes que têm por fim oferecer uma convivência digna e uma melhor qualidade de vida.

Sucintamente, pode-se afirmar que o fluxo dos serviços desempenhados por uma imobiliária que administra condomínios tem início com sua contratação, através de contrato de administração de serviços, por representante responsável pelo condomínio, o síndico. Contratado o serviço, a empresa operacionalizará o cadastramento dos proprietários e tomará conhecimento das características do imóvel em condomínio. Quando necessário, contemporizará desejos dissidentes entre seus moradores e auxiliará o síndico, satisfazendo suas demandas. Mensalmente, responderá pela emissão de holerites concomitantemente com sua cobrança, a fim de arrecadar o recurso pecuniário necessário para satisfazer os gastos operacionais, dele prestando contas através da emissão de balancete. A cada ano, a imobiliária administradora de condôminos convocará os proprietários e moradores para a assembléia geral. Por ocasião desta, eleger-se-á novo síndico, far-se-á a prestação anual de contas e prever-se-á o orçamento para o novo ano. Também nesse interregno anual serão contratados os seguros necessários e os serviços de higiene e limpeza pertinentes.

As barreiras de entrada existentes no segmento de serviços de administração de condomínios são baixas. Não existem economias de escala que ofereçam redução nos custos unitários do produto, uma vez que se trata de prestação de serviço, através de atendimento direto e pessoal. O produto também não é diferenciado em seu âmago, exceto pela tentativa de algumas administradoras optarem pela estratégia da diferenciação. Novamente, considerando o número de empresas partícipes desse segmento, tal estratégia mostra-se pouco eficaz. Esse segmento também não aproveita vantagens de custo independentes da escala, frente aos entrantes, uma vez que a tecnologia utilizada está disponível, a curva de aprendizagem é baixa e não há de se mencionar o acesso favorável a matérias-primas.

Contudo, podem ser observados custos de mudança impostos ao condomínio interessado em mudar de fornecedor, através de disposição contratual firmada entre ambas as partes. Também constitui barreira de entrada o fator confiança existente entre condomínio e imobiliária. Trata-se de uma relação múltipla, abrangendo, inclusive, entre outras coisas, a administração financeira daquele.

A conseqüência direta da diminuta barreira de entrada existente nessa indústria cristaliza-se na atuação direta de contadores e, em algumas regiões, de alguns bancos, disputando a oferta desse produto aos clientes.

Assim como encontrado nos outros produtos dessa indústria, mais especificamente na compra e venda e na locação, a rivalidade entre concorrentes da administração de condomínios é elevada. O número de concorrentes é elevado, o crescimento da indústria é lento, alcançando pequena melhora nos últimos anos. Não existem quaisquer interesses estratégicos e as barreiras de saída são inexistentes. Quanto à diferenciação do produto, no que tange à sua essência, esta não existe. Existe, contudo, tentativa relacionada à oferta de produtos complementares, como o seguro de conteúdo para os apartamentos, por exemplo. Essas incursões, por parte de algumas administradoras, buscando a diferenciação são combatidas pela redução, por parte de outras, do preço cobrado.

A afirmação da existência de produtos substitutos para essa indústria é, no mínimo, ambígua. Não parece haver serviço que substitua aquele da administração condominial, exceto pela internalização dessas atividades pelo próprio síndico do condomínio. Há, contudo, entrantes da indústria contábil e bancária dispostos a administrar condomínios.

Os compradores dessa indústria, mesmo sendo extremamente pulverizados e representando pouca ameaça de integração para trás – alguns síndicos profissionalizam-se e assumem o papel e a remuneração das administradoras – têm, em contrapartida, excelente

informação acerca do produto que, em seu âmago, pode ser considerado padronizado. Tais fatos contribuem para que os preços cobrados por essa indústria sejam forçados para baixo.

Os fornecedores dessa indústria, quais sejam os prestadores de serviços gerais, de serviços de reparação e, entre outras, as empresas de vigilância e zeladoria não representam ameaça. Mesmo sendo um cliente importante para os fornecedores e estes, responsáveis pela prestação de um insumo importante para o setor, o grupo por eles composto é formado por muitas companhias. Assim, sendo uma indústria diluída, também não apresenta risco de integração para frente.

Em resumo, todos os três segmentos componentes do setor caracterizam-se por uma intensidade competitiva muito elevada, assinalada pela oferta de produtos pouco diferenciados e por uma competição baseada em preços, que se traduzem em margens decrescentes. Inexistem barreiras à entrada, com exceção da exclusividade praticada em certos mercados, da obrigatoriedade em se filiar ao órgão de classe e de cláusulas contratuais acertadas entre cliente e empresa imobiliária.

A seguir serão analisados os casos das duas empresas franqueadoras mais proeminentes do mercado imobiliário brasileiro, através de suas principais características e da visão do franqueador e do franqueado de cada uma delas.

6.3 Análise dos casos

Tendo em vista a evolução da estrutura do setor como pano de fundo, esta seção se ocupará da análise dos dois casos de franquia imobiliária brasileira que mais sobressaem nesse diminuto setor. O primeiro caso é da Apolar, maior e mais antiga empresa franqueadora imobiliária no Brasil, operando em Curitiba. O segundo caso refere-se à empresa Camargo Dias, a maior franqueadora imobiliária de São Paulo.

6.3.1 Apolar: análise do caso de estratégia de franquia no setor imobiliário

6.3.1.1 Histórico, caracterização e advento da franquia da empresa

Apolar é uma empresa imobiliária de caráter familiar, fundada em Curitiba, PR, em 1969, por José Galeano, corretor de imóveis. Teve o nome inspirado no projeto Apolo 11 e existe há 38 anos, sendo gerida pela segunda geração da família fundadora. Seu ramo de atuação imobiliária inclui compra e venda, locação e comercialização de consórcio imobiliário, não atuando na administração condominial.

Hoje a Apolar tem atuação regional e conta com um total de 35 lojas franqueadas, situadas no Paraná, onde é líder de mercado, bem como em Santa Catarina e no Uruguay. Compõe, juntamente com outras empresas parceiras no âmbito nacional, a ABMI (Associação Brasileira do Mercado Imobiliário)³. Administra, através do sistema de franquia, mais de 6 mil imóveis e oferece aos seus franqueados toda a assistência institucional, jurídica, empresarial, organizacional, de T.I. e marketing. A empresa opera um portal de imóveis na internet que congrega todas as suas lojas franqueadas, oferecendo, ao cliente, um total de 1.800 imóveis para a compra e venda e mais de 700 imóveis para locação. A oferta de imóveis também é feita através da publicação da revista MORE, própria, com 30 mil exemplares por edição (APOLAR, 2007).

Até 1995, a empresa buscava sua expansão, na região metropolitana de Curitiba, através da criação de filiais próprias. Nesse ano contava com cinco delas e o desejo de continuar sua expansão. Contudo, diante de custos ascendentes, de maior necessidade de recursos humanos e o conseqüente incremento dos riscos, por um lado e, por outro, de uma conjuntura imobiliária nacional anêmica, a expansão foi inviabilizada. Diante desse impasse, a empresa mudou sua estratégia, optando pelo sistema de franquias (TAKAHASHI, 2003).

A criação de unidades-piloto de franquia, essencial para que o franqueador formate seu pacote de *franchising*, teste novas técnicas, produtos e serviços (MENDEZ; LEHNISCH, 1991), foi implementada em 1996, num total de três unidades, tendo à sua frente, diretamente responsáveis pelo seu acompanhamento e administração, os melhores corretores da empresa.

³ ABMI: A Associação Brasileira do Mercado Imobiliário – ABMI tem o objetivo de potencializar a competitividade das empresas associadas com a utilização de novas tecnologias e o incentivo à formação de parcerias em negócios e ações diversas. Essa linha de atuação é desenvolvida através da inovação de processos e da geração de produtos a partir da criação de um ambiente criativo e comprometido com o cooperativismo.

As unidades operavam somente a compra e venda e, concomitantemente à sua criação, as filiais próprias da empresa foram fechadas. Toda a atividade de locação de imóveis foi centralizada na sede da empresa. A explicação para a centralização advém da necessidade de controle. O franqueador não quer ter seu nome envolvido numa possível operação fraudulenta, realizada por um franqueado, contra o proprietário do imóvel, através de um desvio do aluguel. Por outro lado, por ter intervalo mensal, o controle da operação, via franqueador, torna-se muito difícil. Assim, a solução encontrada pelo franqueador foi a de puxar para si essa responsabilidade, centralizando a operação.

Entre 1996 e 2006, a Apolar aperfeiçoou seu *know-how* constituindo-se na maior franqueadora imobiliária brasileira. Durante esse período decuplicou seu número de franquias, mantendo-se, contudo, fiel às origens quanto à permissão dada aos seus franqueados de intermediar, exclusivamente, a compra e venda de imóveis. A locação imobiliária permaneceu centralizada na sede da empresa até 2006, ano em que também essa atividade foi parcialmente autorizada aos franqueados. Assim, os franqueados estão autorizados a prestar o serviço de contratação do aluguel e, concernente à sua administração, limitam-se a servir o inquilino nas suas pretensões. Todo o controle, inclusive o de recebimentos e pagamentos pecuniários, contudo, permanece centralizado no franqueador.

Com o foco atual no mercado nacional imobiliário, a Apolar pretende sua expansão para outros estados da federação. Neste contexto, estima o investimento inicial necessário para a abertura de uma franquia na ordem de R\$ 150 mil, dos quais R\$ 60 mil correspondem à taxa de franquia, paga ao franqueador, e a diferença serve para fazer frente aos investimentos relativos ao ponto comercial e ao capital de giro dos primeiros 6 meses. A taxa de *royalties* corresponde a 9% do faturamento bruto da franquia, paga quando da consecução do negócio imobiliário, além dos 2%, também sobre o faturamento, que compõe a taxa de publicidade, paga mensalmente. O retorno estimado sobre o investimento, conforme a empresa, ocorre em até 24 meses (APOLAR, 2007).

Obrigada pela lei de franquias brasileira 8955/94, a Apolar oferece ao futuro franqueado uma cópia do COF (Circular de Oferta de Franquia) contendo os direitos e deveres de ambas as partes, além dos serviços prestados pelo franqueador. Contratualmente, franqueador e franqueado convencionam provisoriamente (pré-contrato) por 6 meses, prazo em que este institui sua empresa e, não sendo corretor inscrito no CRECI (conselho regional dos corretores de imóveis), obrigatório para o exercício da profissão imobiliária de compra e venda e locação, faz a respectiva admissão neste Conselho. O contrato definitivo é indeterminado e ajustado após o termo do pré-contrato. Em caso de desistência da franquia,

basta ao franqueado informar tal decisão à franqueadora, não sendo possível sua revenda sem o consentimento dela. Em caso de falência, o franqueado é respaldado por seguro que está contratualmente firmado em cláusula específica do contrato. Também nele está especificada a questão confidencial do seu teor e da COF, a fim de preservar o conhecimento adquirido pela empresa (TAKANASHI, 2003)

Através do *know how* adquirido com as unidades-piloto, somado à expertise acumulada desde sua fundação, a Apolar oferece ao seu franqueado uma gama de produtos e serviços, composta, basicamente, por (TAKAHASHI, 2003):

- reconhecimento da marca Apolar, a qual tem reconhecimento no mercado regional metropolitano de Curitiba;
- seleção de ponto comercial – a empresa conta com um corpo técnico especializado que indica a melhor localização para a abertura da nova franquia. Entre os aspectos fundamentais, encontram-se o tamanho da loja de, no mínimo, 80 m² com excelente localização e preço de aluguel compatível com o mercado;
- formatação e padronização do projeto arquitetônico e comunicação visual – a empresa elabora os projetos de *layout* interno e externo da loja;
- treinamento profissional – composto, basicamente de duas etapas. A primeira, quando o franqueado ingressa na organização, passa por um período mais prolongado, de 3 a 4 meses, em que o franqueado atua como corretor de imóveis em uma das unidades-piloto⁴. Durante esse período, o ingressante depara-se com o mercado imobiliário, as metodologias administrativas, as técnicas de atendimento e ações de marketing. Também, durante esse período, por dois dias são apresentadas crenças, valores, missão, atitudes e políticas de qualidade da empresa. Concomitantemente a isto, o franqueador disponibiliza manuais de vendas, operações, controle e marketing ao franqueado. A segunda etapa do treinamento profissional consiste em cursos de reciclagem dos franqueados e corretores da organização. A organização também oferece a oportunidade mensal de integração através do chamado Pregão Imobiliário, com o fim de discussão sobre assuntos de interesse dos franqueados;
- assessoria jurídica – a empresa informa sobre todas as alterações legislativas imobiliárias e suas respectivas implicações;

⁴ Unidade-piloto: a filosofia por trás das unidades-piloto é mostrar a viabilidade do sucesso do negócio a ser franqueado, isto é, se o franqueado terá um negócio próspero em suas mãos. Além disso, a unidade-piloto serve para otimizar o negócio, melhorando o seu desempenho.

- assessoria contábil – embora cada unidade franqueada possua sua própria contabilidade, todas elas terceirizam essa atividade com a mesma empresa de contabilidade;
- cadastro único de imóveis – os imóveis destinados à intermediação estão disponíveis para qualquer uma das franquias, em um banco de dados único, por meio de *software* proprietário desenvolvido pela empresa;
- pesquisa documental – todo o imóvel que compõe o banco de dados da empresa tem sua documentação aferida e regular, o que garante tranquilidade na hora de sua intermediação;
- centralização das compras – o franqueado dispõe da opção de centralizar compras com o benefício de melhores condições de pagamento e preços reduzidos;
- veiculação de propaganda e marketing – o marketing institucional da empresa, administrado pelo franqueador, utiliza os recursos do fundo de marketing. Além disso, mediante prévia aprovação do franqueador, o franqueado também pode veicular à sua conta propaganda na região de sua atuação;
- consulta de campo – visitas periódicas são realizadas a cada franqueado, por psicóloga e gerente de franquias, a fim de, preventivamente, detectar falhas e dificuldades existentes, buscando soluções que melhorem o desempenho da rede;
- equipe de resgate – a franqueadora, em caso de dificuldades enfrentadas pelo franqueado, disponibiliza uma equipe de corretores especializada em detectar suas causas e apontar soluções.

6.3.1.2 A visão do franqueador

A seção a seguir apresenta as evidências levantadas através de entrevistas e/ou dados secundários, em resposta às questões de pesquisa mencionadas na seção 2 desta pesquisa.

6.3.1.2.1 Origem da estratégia da franquia

É importante observar que a franquia, para a Apolar, viabilizou-se como uma alternativa para o enfrentamento de um problema, mais especificamente a depressão do mercado imobiliário em meados dos anos 90. Diferentemente da opção de reduzir o tamanho da empresa, seguida pelas demais concorrentes, a fim de conciliar a estrutura da empresa com o novo momento econômico e imobiliário, a Apolar decidiu por manter a estratégia de crescimento através da franquia. Dessa maneira, utilizou a franquia como instrumento para reduzir os seus custos fixos, objetivando, como consequência, a manutenção de sua envergadura empresarial e o aumento da sua participação no mercado. A opção da franquia surgiu, portanto, como uma reação às condições do mercado imobiliário, deprimido à época, face ao intento estratégico de manter o *share* da empresa, sem a necessidade de fazer reduções e/ou cortes, como a maioria das outras imobiliárias fizeram.

Na época em que optamos pela franquia, as vendas de imóveis estavam muito fracas e todas as imobiliárias reduziram seu tamanho, para ficarem bem enxutas, compostas do dono e mais quatro ou cinco corretores. Dentro da Apolar nós decidimos que não queríamos diminuir, nós queríamos manter a Apolar grande. Para conseguir isto, apostamos no incremento da franquia (Entrevista, 2006).

Segundo Takahashi (2003), o sistema de franquias foi a solução encontrada para fazer frente a uma ameaça originária do mercado, diante de aumento dos custos, necessidade de incremento do quadro de recursos humanos e risco crescente de manter e expandir suas atividades imobiliárias.

6.3.1.2.2 Escopo das atividades da franquia

A empresa optou por franquear as atividades componentes das áreas de compra e venda e, referente à de locação do imóvel, apenas o serviço de contratação do aluguel. Ambas as atividades de prestação de serviço têm como característica comum o fato de não serem periódicas, mas episódicas no tempo. Assinado o contrato de compra e venda ou de locação do imóvel, a prestação de serviço está concluída.

A opção por franquear, tão somente, essas duas atividades de prestação de serviço, quando o rol possível é maior, fundamenta-se no desejo do franqueador de minimizar a possibilidade de ter seu nome envolvido em qualquer atividade fraudulenta, intentada pelo franqueado contra o cliente, num possível desvio de efetivo. Em serviços periódicos, o controle é mais custoso, pois repetitivo, aumentando esse risco.

As imobiliárias de administração de aluguel quebram porque seus responsáveis perdem, muitas vezes, a consciência do dinheiro. Imaginemos uma carteira de 3000 imóveis ou mesmo de 500 imóveis, vai rodar, mensalmente, na empresa, no mínimo um milhão de reais, valor que não é do proprietário da empresa ou da franquia. Então surge a vontade de investir, por curto período de tempo, parte deste valor para fazer um excelente negócio, lucrar com ele e imediatamente após, devolver o recurso. O único problema é a possibilidade deste negócio não dar certo, ou não ser excelente. Ai, o dinheiro foi perdido. E o franqueador não tem como controlar isto. Franquear outro tipo de negócio como a administração da locação e condomínio precisa de um controle muito maior, por parte do franqueador e eu ainda não tenho tecnologia para isto. A franquia de compra e venda e, na locação de imóvel, o serviço de contrato de aluguel, tão somente, também tem problemas, mais especificamente com o valor do sinal do negócio⁵, mas este risco é muito menor e mais pontual do que a administração da locação e condomínios que, por se repetir todo o mês, propicia um rombo muito maior (Entrevista, 2006).

6.3.1.2.3 Atividades de maior e menor probabilidade de sucesso na estratégia de franquia

Considerando a perspectiva do cliente, a franquia imobiliária tem melhores chances de prosperar quando oferece o maior *mix* de produtos possíveis, pois assim terá maiores chances de vender seu serviço. Contudo, esse *mix* implica um controle de difícil consecução, por parte do franqueador, especialmente através de softwares e infra-estrutura onerosos. Uma vez que essas ferramentas de controle não estão completamente disponíveis ao franqueador e considerando o fato de a compra e venda ser a área de mais fácil controle, além de ser a mais rentável, comparativamente à administração do aluguel, tem-se, como consequência, que a melhor opção de serviço a ser franqueado é, de fato, a compra e venda.

O ideal é que o franqueado ofereça não só a compra e venda ou a locação ao seu cliente. É necessário oferecer um pacote completo, para maximizar o resultado. Para isto, contudo, é necessário ter o controle da operação e esta circunstância eu não

⁵ Sinal do negócio: Fazendo um arranjo conceitual, podemos dizer que arras ou sinal representa um valor dado previamente, antes de se consolidar a conclusão definitiva do contrato. No dizer de Venosa (2004:549), são as arras ou o sinal dados para demonstrar que os contratantes estão com propósitos sérios a respeito do contrato, com a verdadeira intenção de contratar e manter o negócio (FORTES, 2004).

tenho, pois o investimento em software é caro e o controle é difícil. Inclusive sem a opção de exclusividade, não é possível. (Entrevista, 2006).

A compra e venda foi a área mais óbvia para franquear, pois é mais fácil de controlar e os valores das comissões são maiores. Diferente da locação, onde as comissões são comparativamente baixas e, por ser mensal, o controle é muito difícil. (Entrevista, 2006).

A administração da locação e a de condomínios apresenta maiores dificuldades, pois os riscos são maiores para o franqueador. Numa carteira de administração de locação de 500 imóveis ou numa administração de condomínios, o dinheiro mensal envolvido ultrapassa, facilmente, a casa do milhão de reais, dinheiro que não é do proprietário da administradora. Na Apolar, a administração da locação é centralizada no franqueador.

Assim, a Apolar buscou centralizar a administração da locação, pagando ao franqueado taxa referente à prestação do serviço de intermediação do imóvel, tão somente. Dessa forma, o franqueador evita a perda do controle do negócio da locação, atividade de características periódicas, impedindo qualquer deslize, por parte do franqueado, acerca dos valores envolvidos

Nós autorizamos o franqueado a fechar contrato de locação. Nesta circunstância ele recebe sua parte da comissão. Se o proprietário desejar manter a administração da locação com a Apolar, nós trazemos este contrato para a matriz, a administração fica centralizada com o franqueador. Isto possibilita um duplo controle, especialmente sobre a parte de recebimentos e pagamentos, por um lado e, de outro, impede que o franqueado utilize este dinheiro que não é seu para outros fins. Além do mais, como já informado, os valores de comissões da locação são baixos, se comparados com a compra e venda (Entrevista, 2006).

6.3.1.2.4 Lucratividade com a estratégia de franquia imobiliária

De acordo com o entrevistado, o motivo para franquear baseia-se num aspecto mais filosófico do que econômico, numa opção de vida. Em favor da sua posição, o franqueado argumenta que três ou quatro lojas próprias trariam mais retorno financeiro do que 28 franqueadas, uma vez que o ponto de equilíbrio para uma rede de franquias imobiliárias, segundo estudo de franquibilidade encomendado pela empresa, é alcançado com 50 lojas. Porém admite que a franquia contribui, sobremaneira, através das ações de marketing, para o bom desempenho de suas duas lojas próprias.

De fato, contudo, essa assertiva passa ao largo do que parece ser o principal motivo para franquear, qual seja: a escolha entre (a) crescer num ritmo mais reduzido, sem abrir mão do controle total das operações e (b) acelerar o crescimento da empresa, dividindo participação com terceiros, opção que mereceu a escolha.

Assim, apesar de desenfatizar o lado econômico, o franqueador diz-se satisfeito com a opção estratégica adotada por sua empresa e que não voltaria atrás. Acredita que modificações nos fatores de exclusividade do imóvel, melhor seleção do corretor e ajustes no sistema judiciário, as quais, segundo ele, fazem-se necessárias, quando sucedidas, vão encontrá-lo preparado para delas tirar proveito.

É uma pergunta difícil de responder. A opção pela franquia tem um aspecto mais filosófico, é uma opção de vida. Tanto a franquia quanto a imobiliária própria exigem investimentos. A opção que dá mais retorno é a loja própria. Três ou quatro lojas (próprias) trariam mais resultado do que 28 franqueadas, segundo estudo de franqueabilidade encomendado por nossa empresa, o ponto de equilíbrio são 50 lojas franqueadas, porém não creio que estas três ou quatro lojas vendessem tanto quanto vendem as duas lojas de minha propriedade, que integram a franquia. Isto porque existe todo um investimento de marketing que me beneficia, cujo custo é dividido entre todos os franqueados. Eu não voltaria atrás, acho que a franquia fortaleceu muito a marca Apolar, e quando eu conseguir resolver a situação da opção de exclusividade, da honestidade do corretor, quando a justiça for mais forte, aí estarei preparado⁶(Entrevista, 2006).

A Apolar, desde sua opção pela franquia, reduziu o risco do seu negócio, pois compartilhou-o com seus franqueados. Vem crescendo continuamente seu número de franqueados e agregando valor à sua marca, o que dá uma idéia clara do sucesso que vem obtendo com a estratégia de franquear.

6.3.1.2.5 Razões da baixa utilização da estratégia de franquia no setor imobiliário no Brasil

A análise das entrevistas do franqueado Apolar indicam que uma das principais causas para a existência de poucas franquias imobiliárias no Brasil é a origem latina do povo

⁶ Era de conhecimento do entrevistado que o entrevistador também atuava na área imobiliária, em região geográfica distinta. Isto poderia explicar a cautela nas respostas e os argumentos controvertidos como: (a) a opção por franquear 28 lojas, com resultado menor, a possuir quatro lojas próprias, com resultado maior; (b) a motivação de franquear ser filosófica, uma opção de vida; e (c) o fato de o ponto de equilíbrio de uma rede e franquias ser de 50 lojas e a franqueadora possuir, após 10 anos nesta atividade, 28, e ainda considerar-se satisfeito, não desejando voltar atrás na sua opção de franquear. Desconsiderando-se, neste raciocínio, o período futuro necessário para, ainda, alcançar as 50 unidades.

brasileiro que, segundo ele, caracteriza-se por uma atitude de posse sobre as coisas, inclusive da empresa onde trabalha, daí o desejo de possuir a sua própria empresa. Agregado a isso, segundo o mesmo entrevistado, está o fato de o franqueado não considerar o negócio da franquia como seu. Dessa forma, para o representante da Apolar, a explicação para o pequeno número de franquias imobiliárias existentes no Brasil estaria no desinteresse de possíveis empreendedores do mercado imobiliário em se tornarem franqueados, preferindo, ao invés disso, a opção de criar e gerir o seu próprio negócio.

Acredito que o motivo seja a origem latina do povo brasileiro, que tem como característica o desejo de ter o seu próprio negócio, o seu próprio carro, o seu próprio imóvel, além do fato de, mesmo através da franquia, não se considerar dono deste negócio(Entrevista, 2006).

Embora possam explicar parte da baixa extensão da estratégia de franquia no setor, as razões alegadas contrariam algumas evidências, como (a) o sucesso da franquia brasileira em diversas outras áreas econômicas; (b) a lista de espera, mencionada em entrevista, de 300 pessoas interessadas em se tornarem franqueadas. Outras tentativas de explicação mais consistentes com os outros argumentos identificado por meio da análise do conteúdo das entrevistas poderiam melhor explicar a baixa adesão às franquias no setor imobiliário:

- a dificuldade em controlar os parceiros franqueados e seus corretores, a fim de evitar a realização de negócios fora do âmbito da franquia, para evitar a paga dos *royalties* e verbas de publicidade. Tal dificuldade se acentua em diversas regiões brasileiras, em que o setor imobiliário tem, entre suas características, a de intermediar os imóveis sem exclusividade, ou seja, permite que várias imobiliárias, concomitantemente, atendam a venda ou a locação do mesmo imóvel, fato que dificulta ainda mais o controle do franqueador;
- a baixa atratividade do mercado imobiliário, em particular no período anterior a 2005;
- o risco a que o franqueador se sujeita, frente aos clientes, fornecedores e colaboradores, diante da co-responsabilidade jurídica e ética do negócio;
- a falta de foco, por parte do franqueador, no negócio da franquia, considerado por ele uma extensão de sua imobiliária.

6.3.1.2.6 Principais obstáculos ao crescimento mais acelerado da franquia no setor imobiliário

Segundo o diretor presidente da Apolar, existem, basicamente, dois fatores que são obstáculos ao crescimento da franquia imobiliária. O primeiro deles diz respeito a uma das características com a qual trabalha o mercado imobiliário e que, no Brasil, difere de região para região. Segundo o entrevistado, trata-se da característica da exclusividade (ver seção 6.2.1), existente na região de Curitiba, particularidade que restringe a comercialização do imóvel, seja na locação, seja na compra e venda, por apenas uma empresa imobiliária. A prática da exclusividade é uma forte ferramenta de controle, que permite ao franqueador, uma vez que algum imóvel componente de sua carteira de ofertas dela tenha sido excluído, averiguar seu fato gerador, podendo, certamente, identificar qualquer tentativa de comercialização, por parte de seu franqueado, sem o respectivo pagamento da comissão devida da franquia.

Um mercado operando sem a exclusividade implica um mesmo imóvel poder ser comercializado por mais de uma imobiliária. Nesse cenário, havendo intenção do franqueado em burlar suas obrigações de pagamento de percentual ao franqueador, quando da prestação do serviço, pode ele fazer o negócio e alegar que o mesmo tenha sido concluído por uma outra empresa. Num mercado com essas características, dificilmente o franqueador poderá exercer um controle sobre o destino que levou o imóvel.

Outro fator identificado diz respeito à falta de cultura e honestidade do corretor, como elementos importantes que obstaculizam o crescimento da franquia. Esse fator inclui o comportamento não ético de profissionais que intermedeiam os imóveis e preferem, no intuito de buscar para si a integralidade da comissão, sem dividi-la com empresa onde trabalham, omitir desta todo o negócio, realizando-o “por fora”. Da exata mesma forma, o franqueado, buscando vantagem financeira frente ao franqueador, dele esconde o negócio realizado. Em ambos os casos, acometidos de sucesso em suas intenções, deixa de receber o franqueador seu justo comissionamento pela prestação do serviço.

Os principais obstáculos que impedem o crescimento da franquia são a falta de exclusividade e a falta de cultura e honestidade do corretor e do franqueado (Entrevista, 2006).

6.3.1.2.7 Perspectiva da franquia imobiliária de ampliar o seu escopo de serviços para as áreas de administração da locação e administração de condomínios

O entrevistado demonstra não só existir perspectiva para o desenvolvimento da franquia em outras áreas, além da intermediação da compra e venda e da locação, onde já atua, como parece demonstrar interesse nelas, uma vez que sabe quais são seus limitadores; o recurso financeiro para investir, mais precisamente em tecnologia. Ao referir-se à tecnologia, o entrevistado faz alusão à tecnologia da informação, mais precisamente a um sistema informatizado capaz de gerir e controlar as informações relativas ao negócio da franquia imobiliária.

A franquia imobiliária, dessa forma, segundo quem responde às questões, tem a amplitude que ultrapassa a intermediação da compra e venda e da locação. Uma empresa imobiliária não franqueada, da mesma forma, pode exceder sua atuação para além dos horizontes da pura intermediação, praticando, também a administração de imóveis e condomínios.

Vejo perspectiva de desenvolver a franquia em outras áreas, porém necessito recurso financeiro para investir, preciso de tecnologia, preciso de um sistema informatizado que me permita controlar e gerir as informações sobre meu negócio. (Entrevista, 2006)

Os dados também indicam que o franqueador Apolar pretende incluir nas atividades da sua franquia, parcialmente, o serviço de administração do aluguel, antes centralizado. Ao informar que a franqueadora precisa formatar um pacote completo de serviços imobiliários a serem oferecidos aos franqueados, ela evidencia seu interesse e preocupação em proporcionar a utilização de todo o potencial de uma franquia imobiliária, trazendo benefícios não só próprios, como, também, aos seus franqueados, uma vez que terão a possibilidade de aproveitar melhor as oportunidades que o mercado lhes oferece.

O franqueador, dessa maneira, ao se interessar por atuar em novas áreas da franquia, demonstra que deseja expandir a sua atividade.

Estamos interessados em descentralizar aos franqueados parte dos serviços relativos à administração do aluguel. Precisamos formatar um pacote completo de serviços imobiliários a serem oferecidos pelos nossos franqueados aos clientes. Mas, para atuar nesta área, precisamos aprontar um sistema de informática para a locação e precisamos, também, da exclusividade na locação. Estamos migrando para as praias, pois a locação de temporada tem similaridades com regiões onde é praticada a exclusividade. (Entrevista, 2006)

A resposta indica que o franqueador não somente deseja oferecer os serviços relacionados à locação aos seus franqueados, como já está investindo e desenvolvendo um novo sistema de informática capaz de auxiliá-lo nessa oferta.

Os dados da entrevista ressaltam, mais uma vez, a preocupação do franqueador com os mercados que não praticam a exclusividade e a preocupação em buscar alternativas para atuar em tais áreas. Conforme sua resposta, o aluguel de temporada, em que o futuro inquilino paga, normalmente, de uma só vez e antecipadamente todo o aluguel do período em que vai usar o imóvel, muito se assemelha a uma compra e venda. Esse fato lhe permite, mesmo não tendo finalizado o sistema de informática necessário, gerir as locações realizadas na franquia e expandir-se para essas novas áreas de atuação.

O franqueador encontra-se num duplo processo de expansão de sua franquia. Por um lado, almeja preparar-se para novas áreas de atuação, como a locação, através do desenvolvimento de um programa capaz de auxiliá-lo nessa tarefa, e, por outro, leva sua franquia a novos mercados, como o mercado imobiliário do litoral.

6.3.1.2.8 Forma de operar o sistema de franquias

Existe, segundo o franqueador, uma regra fixa que regula a divisão de toda a contraprestação paga por quaisquer que sejam os serviços prestados pelos integrantes da franquia. Essa regra, além de definir que os percentuais se aplicam à integridade da comissão percebida, estabelece que esses percentuais serão fixos, correspondentes a 9% para pagamento da taxa de *royalties*, em benefício do franqueador, e a 2% para a composição do fundo de marketing.

O franqueado, dessa maneira, recebe 89% do total da comissão auferida com a venda do serviço prestado.

A divisão da comissão, entre franqueador e franqueado, é realizada sobre o total do valor pago pelo cliente, pelo serviço prestado. Do total pago, 9% competem ao franqueador, a título de *royalties* e 2% ao fundo de marketing. O fundo de marketing é formado através da contribuição de 2% sobre o faturamento do franqueado. O franqueador não presta contas do investimento deste recurso, havendo necessidade de aporte extra, sobre a diferença são prestadas as contas aos franqueados. (Entrevista, 2006)

O fundo financia as atividades de marketing desenvolvidas pela franquia. Através dele, são veiculados os anúncios em jornais, revistas especializadas e, inclusive, revistas próprias da marca, entre outras atividades.

Sobre este fundo de marketing, correspondente a uma contribuição de 2% sobre os faturamentos dos franqueados, a Apolar não precisa prestar contas. Havendo necessidade de recurso extra, sobre esta diferença é realizada a prestação de contas.

Os dados de entrevista informam que a região da grande Curitiba está saturada, considerando-se o número de franquias existentes, não havendo, em se tratando dessa região, lugar para uma nova franquia da Apolar. Além de considerar a capacidade esgotada para a respectiva região, afirma existir relação de interessados desejosos de se tornarem, também, franqueados. Tais fatos dão indícios claros do sucesso por que passa a empresa.

Curitiba não tem mais novos franqueados, a área já está toda ocupada e não é mais possível franquear novas áreas desta região, fechou. Tem lista de espera de interessado em franquear (Entrevista, 2006).

Em relação aos interessados em se tornarem franqueados, número que suplanta sobremaneira o da oferta dessas possibilidades, pode-se dizer que o mais comum é que estes venham ao encontro do franqueador.

Nesse sentido, a importância da boa escolha do franqueado é fundamental, uma vez que este é considerado, pela empresa, como parceiro, cujo significado é igual, semelhante. Por esse motivo, o franqueador desenvolveu todo um processo que auxilia na decisão de selecionar o candidato, buscando em teste de aptidão e entrevistas, sempre acompanhadas de um psicólogo, os subsídios necessários para efetuar uma boa escolha e encontrar o candidato certo.

As características desse candidato a franqueado incluem (a) o empreendedorismo, ou seja, a capacidade de empreender, de tomar iniciativas, de correr riscos; (b) a correção e a honestidade, capacidade do franqueado de ser honesto, honrado e digno; (c) o caráter, que define a firmeza e a coerência de atitudes, o domínio sobre si e (d) a procedência, sua origem, sua proveniência. Examina-se o passado do candidato, de qual família procede e quais foram suas atividades anteriores.

Um dado interessante levantado na entrevista é que, mesmo que para labutar no ramo imobiliário, trabalhar como corretor de imóveis não é pré-requisito nem característica necessária para ser um franqueado da Apolar. Tal fato mostra que profissionais de outras

áreas de atuação, apresentando as características básicas, podem almejar a oportunidade de se tornarem franqueados da empresa.

O franqueador não permite franqueados investidores, ou seja, que detenham o recurso financeiro necessário para fazer o investimento de aquisição da franquia, que será, depois, administrada por seu representante. Também não concedem a franquia a pessoas jurídicas. Dessa forma, asseguram-se de que o franqueado ficará à frente de seu negócio, desenvolvendo-o e zelando por ele.

Como o futuro franqueado vai ser mais do que um franqueado, vai ser um parceiro, montamos um processo de seleção que inclui entrevistas, um teste de aptidão e o acompanhamento psicológico do candidato. O franqueado deve ter as seguintes características básicas: ser empreendedor, gostar de tocar um negócio; ser correto e honesto; ter caráter e procedência. Não precisa ser corretor de imóveis e não pode ser investidor, nem pessoa jurídica. Os franqueados não são, necessariamente, ligados ao setor imobiliário. Entre os seis primeiros colocados no *ranking* dos melhores franqueados, temos três que eram do ramo e três que não eram. (Entrevista, 2006)

Essa fala do entrevistado mostra a inexistência de preferência, na escolha do futuro franqueado, por candidato com experiência no ramo imobiliário. Ainda segundo ele, das seis primeiras posições ocupadas, três referem-se a franqueados que já possuíam experiência imobiliária anterior. As outras três, contudo, caracterizam-se por franqueados que jamais atuaram nesta área, anteriormente.

A Apolar, dessa maneira, entende que o conhecimento anterior do ramo imobiliário, por parte do franqueado, é irrelevante para a abertura e o sucesso de uma franquia. Além disso, o entrevistado indica que um dos fatores críticos para o sucesso da franquia está na sua localização.

O sucesso de um franqueado depende muito da localização da franquia e não do fato de o franqueado ter experiência anterior ou não no ramo imobiliário. (Entrevista, 2006)

Segundo o franqueador, fazem parte da documentação básica a Circular de Oferta de Franquia, documento obrigatório, em conformidade com a legislação brasileira de franquia; o pré-contrato, documento que regula as relações entre franqueador e franqueado, enquanto este treina e prepara as condições necessárias ao desempenho da atividade; e, por fim, o contrato definitivo, que regerá as relações de ambas as partes, indefinidamente.

Solicitada cópia de tais documentos ao franqueador, este os caracterizou de sigilosos, impedindo sua distribuição. Independentemente do teor dos documentos, contudo, o

franqueador demonstra uma preocupação com a boa escolha do franqueado e permite, no momento da contratação definitiva, o arrependimento de qualquer uma das partes sem quaisquer ônus à imagem da empresa.

Além da Circular de Oferta de Franquia, existem o pré-contrato, documento que regula os direitos e deveres entre franqueado e franqueador durante o prazo em que aquele cria sua empresa e, na ausência de inscrição no Conselho Regional de Corretores de Imóveis, faz tal inscrição. Isto dura em média seis meses. Após este prazo, as partes, desejosas, contratam definitivamente. (Entrevista, 2006)

De acordo com o franqueador, o *software* de informática é o maior responsável pelo controle do pagamento das comissões a que este tem direito, pelo serviço prestado pelo franqueado em seu nome. Segundo ele, num mercado praticante da exclusividade, como é o seu, o fato de o imóvel ser excluído da oferta identifica duas únicas possibilidades que podem ser verificadas sem esforço, quais sejam: (a) o imóvel foi comercializado e a comissão ao franqueador é devida ou (b) o proprietário desistiu de comercializar o imóvel.

Existem, periodicamente, vistorias feitas nas instalações do franqueado. Tais vistorias, contudo, mesmo possuindo um viés de controle, tem muito mais o objetivo de auxiliar e orientar o franqueado sobre aqueles aspectos em que a dúvida ainda persiste.

A exclusividade permite que a relação entre franqueador e franqueado seja muito mais segura, prescindindo-se da necessidade de um controle acirrado por parte daquele para com este e evitando, assim, dissabores oriundos de uma relação de desconfiança.

O controle é feito, basicamente, pelo software de informática. Além disso são feitas vistorias periódicas que tem a função maior de orientar, mas que também exercem um controle. O fato de existir a exclusividade na nossa área de atuação facilita o controle, pois, se o imóvel sai da oferta, necessariamente ou houve desistência do proprietário em comercializá-lo, ou foi vendido por nós, fatos fáceis de serem verificados. (Entrevista, 2006)

Para dar o suporte que considera necessário ao franqueado, o franqueador dispõe de uma infra-estrutura que contempla uma série de benefícios disponíveis àqueles. Entre eles, cita as assessorias contábil, jurídica e de marketing, que assistem o franqueado no bom cumprimento de seu ofício. Também com esse fim, disponibiliza ao franqueado não só um sistema informatizado, que ajuda na administração da intermediação dos imóveis, como também um portal, na internet, que oferece esse imóvel aos mais variados clientes. Com o fim de melhor atendê-los, mediante remuneração complementar, pode, o franqueado, dispor dos serviços de um *call center*, operado pelo franqueador.

Além desses serviços complementares, componentes da infra-estrutura disponibilizada, também estão equipes de profissionais que, de um lado, respondem pelo controle e regularização da documentação dos imóveis que fazem parte da oferta e, de outro, vão à campo, objetivando dirimir dúvidas, padronizar procedimentos e, em casos extremos, resgatar o franqueado de uma situação problemática.

Por fim, a compra de itens de escritório, conjunta, oferece ganho de escala aos compradores, que também têm à sua disposição os mais diversos modelos de documentos necessários ao bom desempenho do serviço imobiliário.

Nesse item, o entrevistado confunde a infra-estrutura necessária ao suporte da franquia, com benefícios que essa estrutura oferece ao franqueado, evidenciando, contudo, a dimensão que sua empresa alcança nesse particular.

A Apolar oferece ao franqueado estabelecido assessoria contábil, que não inclui contabilidade, assessoria jurídica, assessoria em marketing, *call center*, mediante pagamento extra; sistema de informática e portal na internet. Também oferecemos treinamentos de reciclagem para franqueados e seus corretores, com oportunidade de encontros para troca de idéias. Também possuímos uma equipe que revisa a documentação de todo e qualquer imóvel que faz parte do nosso banco de ofertas. Assim, todos os imóveis estão com documentação regular, prontos para serem intermediados. Existem equipes de campo que fazem visitas periódicas ao franqueado, para resolver suas dúvidas e manter o padrão, assim como a equipe de resgate, que entra em ação quando um franqueado está em dificuldades. Além disso oferecemos a possibilidade de compra conjunta de alguns itens de escritório, assim como fornecemos modelos de formulários, de controles, de recibos e propostas. (Entrevista, 2006)

Segundo o entrevistado, a infra-estrutura disponibilizada pela Apolar é muito boa. A satisfação pode ser deduzida com base em duas evidências que, segundo ele, demonstram a satisfação do franqueado, quais sejam: (a) a venda de uma franquia existente, de sua rede, sempre alcança um sobrepreço, comparativamente ao valor de uma franquia nova e (b) o número de franqueados que venderam sua franquia, desde o advento da mesma, há 10 anos, é mínimo. Por outro lado, alega conhecimento de franqueados descontentes.

No entanto, o franqueador não informou sobre a existência de qualquer pesquisa sistemática sobre a satisfação dos franqueados.

A Apolar conta com uma estrutura muito boa. Se observarmos o preço de revenda das franquias já existentes, vamos ver que existe um ágio pago, em relação ao preço cobrado pelo franqueador, por uma franquia nova. Para mim isto já indica que estamos dando um bom suporte. Além disso, durante os 10 anos de atuação, apenas quatro ou cinco franquias trocaram de dono. Isto prova que os franqueados estão satisfeitos e estão ganhando dinheiro. Agora, sempre tem reclamação! (Entrevista, 2006)

O franqueador impede, através de seu sistema informatizado, que dois franqueados disputem o mesmo cliente interessado no mesmo imóvel. Tal fato promove um relacionamento mais confiável e aberto entre os franqueados e corretores, que não precisam recear a perda do cliente para o colega e deles ocultar detalhes das transações.

Nosso sistema de informática evita que dois franqueados disputem o mesmo cliente interessado no mesmo imóvel. (Entrevista, 2006)

6.3.1.2.9 Competitividade da estratégia de franquia

A Apolar não apenas é líder absoluta na região onde atua, segundo seu diretor presidente, como também estabelece como objetivo que cada franqueado, na sua região de atuação, também o seja.

O entrevistado afirma que a Apolar sempre foi líder de mercado na cidade de Curitiba e o advento da franquia tornou-se muito benéfico para a empresa, tendo como seu grande responsável o marketing, financiado e aproveitado por todos.

A Apolar é líder absoluta e cada franqueado tem a obrigação de ser líder, também. Nem sempre é assim. A Apolar sempre foi líder de mercado em Curitiba e a franquia fez este negócio ir muito bem, especialmente pelo marketing, que é dividido por todos os franqueados e todos ganham com isto (Entrevista, 2006).

Segundo o entrevistado, a loja própria é mais rentável. Para fazer frente aos custos inerentes à franquia, o franqueador, além dos percentuais cobrados sobre o faturamento do franqueado, também oferece e cobra destes, valores sobre novos serviços criados e disponibilizados.

O entrevistado, recusou-se a comentar seu faturamento da franqueadora, alegando tratar o número com sigilo. Revelou apenas que possui 28 franqueados no total. Os corretores componentes da rede somam 300 e a empresa, que centraliza a administração da locação e presta serviços de *call center* e cobrança para os demais franqueados interessados, emprega outros 250 funcionários.

No tocante ao crescimento, a Apolar apresenta média anual de acréscimo de três novos franqueados, considerado o período que vai da criação da franquia até a atualidade. Segundo o

entrevistado, durante a existência da franquia Apolar, apenas cinco ou seis franquias trocaram de proprietário, fato que representa uma taxa anual de *turn over* de 1,78%.

Em 2005, segundo o IBGE (2005), existiam 19.881 empresas imobiliárias no país. Destas, apenas 776, entre as quais a Apolar, empregavam mais de 20 funcionários, fato que a retira do rol das pequenas imobiliárias brasileiras. Além disso, o feito de possuir mais de 300 corretores em seu quadro de corretores a coloca entre as maiores imobiliárias do país.

Não existem, segundo o entrevistado, outras franquias imobiliárias operando no Brasil, afora a que representa. Desta sorte, não teceu qualquer comentário acerca da competitividade dessas empresas.

O faturamento da empresa é sigiloso. Temos, hoje, 28 franqueados e um total de 550 pessoas fazendo parte da (rede de franquia) Apolar. São 215 funcionários, 15 trabalhando diretamente na franquia e 200 na locação, que é centralizada na empresa. Temos uns 300 corretores e os demais trabalham no *call center* e na cobrança. Para mim, fora a Apolar, não existem outras franquias imobiliárias no Brasil. Tem uma que é a que mais se aproxima, mas parece que não funciona bem como franquia (nota do autor: trata-se da Camargo Dias). Parece que lá decidem abrir uma franquia e o proprietário da franquia, sem colocar seu nome no contrato social da franqueada, detém uns 25% de cada uma delas, mas não sei bem, é o que se ouve por aí... O que dá mais dinheiro é a loja própria. O ponto de equilíbrio de uma rede de franquias é 50 lojas e chega uma hora em que o negócio não dá dinheiro, aí tenho desenvolvido outros serviços extras, como o *call center*, a cobrança, para vender o serviço aos franqueados e ganhar algo mais. O número de franqueados está crescendo lentamente. A rotatividade é baixa, somente cinco ou seis franquias foram revendidas nos últimos 10 anos (Entrevista, 2006).

6.3.1.3 A visão do franqueado

A presente seção tem o objetivo de apresentar o ponto de vista de um franqueado da Apolar, procurando complementar a visão do franqueador, com opiniões e julgamentos da outra parte integrante da relação da franquia e identificando pontos convergentes e divergentes do juízo de ambos.

O franqueado, que atua preferencialmente com a compra e venda, possuindo a locação apenas em estágio embrionário, cita alguns pontos que considera vantajosos numa franquia, frente à atividade normal de uma imobiliária, que correspondem a maior segurança e proteção, dadas ao franqueado, especialmente o novato no ramo. A maior proteção e segurança estão diretamente relacionadas à redução do risco incorrido por quem quer começar um negócio. O *know how* do franqueador, disponibilizado ao franqueado, reduz o risco de

malogro do negócio. Também considera que o período necessário para se estabelecerem, nos mais diversos aspectos, parece ser abreviado, numa franquia.

Deixa claro que está satisfeito com a franquia, que a mesma é rentável, e que se encontra satisfeito como o desempenho desta, pois está embasada numa relação de confiança com o franqueador. Também admite ser o processo de seleção muito bem-feito, informando que a rede conta, nesta data, com 35 ou 36 franqueados.

Ao ser indagado se, com o conhecimento que possui hoje, investiria novamente na franquia, o franqueado respondeu afirmativamente. Tal fato leva a crer que ele se encontra satisfeito com a atividade que desenvolve, assim como com os benefícios advindos da franquia.

No entanto, a possibilidade de investir numa segunda franquia acha-se condicionada à localização do estabelecimento, ressaltando a importância que o local da empresa imobiliária tem no desempenho do negócio.

A franquia é um bom negócio, é rentável. Eu, particularmente, gosto muito da franquia, pois diminui a insegurança e dá mais proteção, principalmente para quem está iniciando. Até acho que o tempo que o franqueado precisa para se estabelecer é menor do que se fosse fazer sozinho. Eu estou muito satisfeito, estou operando com a compra e venda e estamos num estágio embrionário da locação, mas só faço o atendimento inicial do cliente. A franquia é um bom negócio. Acho que o número de franqueados está em uns 35 ou 36. Existe uma boa relação de confiança entre os franqueados e o franqueador, a seleção é muito bem-feita, é um ótimo negócio. Eu investiria novamente no negócio, mas só investiria numa segunda franquia se fosse situada num lugar legal (Entrevista, 2007).

Dando seqüência, buscando compreender melhor o motivo pelo qual o número de franquias imobiliárias no Brasil ainda é pouco utilizado, pela perspectiva do franqueado, a posição do entrevistado salienta a importância da exclusividade, já mencionada na entrevista com o franqueador, como um dos fatores preponderantes para o bom funcionamento da franquia, pois coíbe o desejo desonesto de franqueados e/ou corretores de intermediar o imóvel sem o respectivo pagamento das comissões ao franqueador. Outro ponto levantado, que considera de vital importância, é a confiança recíproca que embasa as relações entre ele e o franqueador.

Um dos pontos importantes para a franquia ter dado certo aqui em Curitiba é a existência da exclusividade. Se não tem a exclusividade, o corretor vai e vende por fora, diz que não conseguiu vender nada e não tem como comprovar. Outras regiões do Brasil não têm a exclusividade. Um outro ponto importante é a relação de confiança que existe entre o franqueado e o franqueador (Entrevista, 2007).

6.3.1.3.1 Características das empresas de franquia do setor imobiliário

Indagado sobre a divisão das comissões entre franqueador e franqueado, este informou existirem três serviços básicos geradores de comissão compostos (a) da intermediação da compra e venda, que entrega, do total da comissão correspondente, normalmente, à 6% do valor da venda, 11% para o franqueador, 9% a título de *royalties* e 2% para a composição do fundo de marketing. A mesma regra se aplica ao total da comissão percebida pela (b) intermediação da locação, que representa, normalmente, o valor do primeiro locativo. No caso de (c) comissão da administração do aluguel, em fase experimental, a administração é centralizada no franqueador que devolve, mensalmente, ao franqueado, a título de comissão, 20% do total percebido pelo serviço prestado, que, normalmente, corresponde a 10% do valor da locação. O entrevistado declarou que os franqueados não trabalham com administração de condomínio.

O franqueado, ao responder sobre o percentual da taxa de publicidade, confirmou que o fundo de marketing é formado pela contribuição de 2% sobre o faturamento do franqueado.

Foi através de comentário de ex-colega de Banco do Brasil, que recebeu e recusou uma proposta do seu atual franqueador, que tomou conhecimento da oportunidade. Após demonstrar interesse acerca do fato, credenciou-se para se tornar franqueado.

A resposta do franqueado relaciona alguns itens que reporta fazerem parte da infraestrutura disponibilizada pelo franqueador. Cita, como muito importantes, o marketing e o sistema de oferta de imóveis. Desdenha, por outro lado, a assessoria jurídica e o próprio *call center*, estruturas que diz não utilizar, uma vez que tem advogado próprio e prefere atender seu cliente na sua própria agência.

O respondente, após caracterizar-se como uma pessoa crítica, conceitua a infraestrutura existente, oferecida pelo franqueador como boa, deixando claro que é no marketing que melhorias anda precisam ser conquistadas.

Ao ser indagado sobre como evitar que dois franqueados disputem o mesmo cliente, informou que isso, ocasionalmente, é inevitável, mencionando que já aconteceu a ele, quando realizou a venda em detrimento do outro franqueado. Mas que a ocorrência desses casos é mínima.

A franquia imobiliária é, atualmente, para o franqueado seu único negócio. Aludiu aos primórdios da sua franquia, quando mantinha outro negócio concomitantemente a este, negócio que foi encerrado, pois era menos rentável.

Não temos condomínio. Na compra e venda, do total da comissão, que normalmente é de 6% sobre o valor do imóvel, 11% é destinado à franquia, 9% como *royalties* e 2% para o fundo de marketing. Na locação, quando não tem administração, o primeiro aluguel é dividido da mesma maneira. Quando tem administração de aluguel, e a Apolar está fazendo um teste comigo, ela é centralizada no franqueador que paga, mensalmente, 20% do total que recebe pelo serviço ao franqueado. Tomei conhecimento da franquia enquanto funcionário do Banco do Brasil. A franquia foi oferecida a um colega meu de banco que preferiu não sair do banco. Após ter comentado comigo, me interessei e me credenciei como franqueado. Hoje eu utilizo o sistema de ofertas e a parte de marketing. Tem, também, uma assessoria jurídica, mas é a título de assessoria mesmo. Eu pago advogado próprio. Com relação ao *call center* eu não uso. Atendo meu cliente, fecho os contratos tudo aqui na minha empresa. Olha, eu sou bem crítico! Acho a estrutura nota 8. O marketing fica a desejar, mas acredito que o franqueador está progredindo em termos de melhoria da infra-estrutura. De vez em quando acontece de dois franqueados estarem no mesmo negócio, disputando o cliente. Não vou querer passar de bonzinho, mas já me aconteceu e eu passei por cima. Já tive outro negócio quando comecei a franquia, mas fechei ele porque este é mais rentável (Entrevista, 2007).

6.3.1.3.2 Competitividade das franquias

O entrevistado afirma que sua franquia é uma das maiores imobiliárias da região de sua atuação. Além da comparação com as outras imobiliárias, também se compara com os colegas de franquia, dizendo ser o maior franqueado da Apolar.

Afirma possuir 12 corretores na equipe, além de um gerente responsável para auxiliá-lo nas atividades empresariais. Conta, também, com funcionários que suportam as atividades dos corretores.

Sou uma das maiores imobiliárias da região. Também sou o maior franqueado da Apolar. Tenho alguns funcionários que dão suporte aos meus 12 corretores. Tenho um gerente que me ajuda a gerenciá-los (Entrevista, 2007).

Ao ser indagado sobre a competitividade das outras franquias em território nacional, não soube opinar a respeito.

6.3.1.4 Pontos convergentes e divergentes entre franqueador e franqueado Apolar

Através dos dados coletados junto aos entrevistados da empresa Apolar, é possível determinar alguns pontos convergentes e divergentes a respeito da franquia, de acordo com as opiniões do franqueador e do franqueado.

Na busca por determinar se a franquia é compatível com o mercado imobiliário de compra e venda, locação e administração condominial, no contexto brasileiro, ambos os entrevistados afirmaram que se encontram satisfeitos com a atividade da franquia e, se lhes fosse dada a chance, repetiriam, *ipsis litteris*, sua trajetória empresarial.

Comparando a atividade de franquia com o desempenho de uma imobiliária normal, apenas o franqueador considera que esta última alternativa pode ser mais rentável.

Concordam também que as melhores possibilidades encontram-se na atividade de compra e venda, seguida pela locação, em especial quanto à contratação do aluguel.

Na análise do motivo pelo qual o número de franquias imobiliárias, no Brasil, ainda é reduzido, os entrevistados ressaltam que, em virtude de a exclusividade ser um fator preponderante para o sucesso da franquia, e existir em poucos mercados no Brasil, a expansão fica restrita aos mercados em que a exclusividade está presente.

Ainda com relação ao pequeno número de franquias imobiliárias existentes, o franqueador considera como parcialmente responsável o corretor de imóveis, por questões culturais e de formação, e o franqueado, que não reconhece sua franquia como um negócio de sua propriedade. O franqueado não teceu qualquer comentário a esse respeito.

Um dos aspectos principais para melhor compreender a viabilidade da franquia imobiliária brasileira diz respeito às características das empresas que atuam nesse ramo. Nesse sentido, franqueador e franqueado concordam que, além da compra e venda e da contratação de aluguel, na locação, a franquia tem perspectiva de desenvolver em outras áreas. Os entrevistados relatam que a rede está se preparando para operar com a administração do aluguel.

O comissionamento do franqueador, pago sobre o faturamento bruto do franqueado, corresponde a 9% de taxa de *royalties* e 2% de verba de publicidade, formadora do fundo de marketing.

Essas taxas são vitais ao franqueador que, com elas, patrocina toda a infra-estrutura oferecida ao franqueado. Nesse ponto divergem, contudo, franqueado e franqueador. Aquele, ao se autodenominar um crítico, acredita que a infra-estrutura oferecida pelo franqueador

pode melhorar, mas o marketing fica a desejar. O franqueador, discordando, informa que sua franquia tem infra-estrutura muito boa.

Ambos admitem, contudo, que é fator crítico de sucesso da franquia a localização da loja em ponto comercial favorável, bem localizado, e que uma relação de confiança e honestidade, entre franqueador e franqueado, contribui muito para o sucesso do empreendimento.

A aproximação entre franqueador e franqueado começa, normalmente, por iniciativa deste, que, ao ter ouvido falar da franquia, busca esta oportunidade junto àquele. Para que essa relação tenha êxito, o franqueador acredita que o franqueado deva ser empreendedor, correto e honesto, interessado em conduzir seu negócio, não podendo ser apenas investidor. Além disso, acredita que o franqueado não precisa ter tido experiência anterior no mercado imobiliário para ter sucesso na atividade.

Já na opinião do franqueado, o espírito de grupo e a descentralização da execução são as características que importam para o sucesso de uma franqueada.

Ambos, franqueado e franqueador, afirmam que suas empresas não só se mantêm competitivas, como são as maiores empresas imobiliárias na região em que atuam. Também concordam que o franqueamento das atividades foi fator decisivo para alcançarem o sucesso. Sem revelar números sobre o desempenho das empresas, ambos concordam que estão crescendo.

Diante do questionamento sobre a existência de outras tentativas de franquias imobiliárias no Brasil, o franqueado diz desconhecer qualquer fato a respeito. Diversamente, o franqueador dá conhecimento da existência de outra rede de franquias, porém põe em cheque seu real funcionamento como tal.

6.3.2 Camargo Dias: análise do caso de estratégia de franquia no setor imobiliário

O segundo caso examinado é o da Camargo Dias, empresa localizada em São Paulo, capital, o maior e mais competitivo mercado imobiliário do Brasil. A empresa é, hoje, uma das maiores operadoras nesse mercado, que, ao contrário do caso anterior, não adota a prática da exclusividade.

6.3.2.1 Histórico, caracterização e advento da franquia da empresa

A Camargo Dias é uma empresa fundada em 1971, em São Paulo, capital. Tornou-se uma das maiores imobiliárias da cidade pela sua atuação no mercado de compra e venda de imóveis de terceiros. Também atua no mercado de locações, principalmente na intermediação do aluguel, com menor atuação na administração daquele, e abstém-se de exercer atividade de administração de condomínios.

A atuação da imobiliária Camargo Dias ultrapassa as fronteiras estaduais, através de empresas parceiras, componentes da ABMI (Associação Brasileira do Mercado Imobiliário), porém seu foco de atuação principal concentra-se na cidade de São Paulo, onde opera uma rede de cinco lojas, uma delas própria e quatro franqueadas. Em seu cadastro, concentra um total de mais de 60 mil imóveis para venda e locação, operados através de um portal que pode ser, simultaneamente, acessado por cada um dos estabelecimentos comerciais componentes da rede, através dos seus mais de 1.000 corretores imobiliários credenciados. A oferta dos imóveis – além das placas, faixas e plantões “*in loco*” – é veiculada em jornal de grande circulação, somando, no ano, mil páginas anunciadas.

Em 2000, a empresa contava com 11 lojas próprias e um total de vendas de 690 milhões de reais. Em 2005, após uma cisão da sociedade, os donos da empresa remanescente, em dúvida entre as opções de abrir seu capital e franquear, optaram pela segunda alternativa. Das cinco lojas integrantes da empresa cindida, quatro foram franqueadas a antigos colaboradores não sócios da firma, que atuam, desde então, com a intermediação da compra e venda e da contratação do aluguel.

A franquia Camargo Dias, em conformidade com a legislação, oferece ao futuro franqueado a Circular de Oferta de Franquia. Através de contrato de licença de uso de marca, prevê um investimento inicial pelo franqueado da ordem de 70 a 140 mil reais, além da assunção do pagamento de taxa de *royalties* da ordem de 7% e 3% de taxa de propaganda, ambos os percentuais sobre o faturamento total.

Em correspondência às obrigações assumidas pelo franqueado, toma o franqueador para si a oferta dos seguintes serviços:

- Força da marca – a marca Camargo Dias é reconhecida na cidade de São Paulo.
- Escolha do ponto comercial – a Camargo Dias auxilia na determinação da melhor localização para a abertura da futura franquia, assim como na re-estilização do imóvel, adequando-o à identidade visual da franquia.
- Treinamento de franqueados e seus colaboradores – a franqueadora oferece treinamento aos seus franqueados e aos colaboradores destes, principalmente através de cursos de aperfeiçoamento e reciclagem com foco em técnicas de vendas e atendimento ao cliente.
- Assessoria jurídica – a empresa dá conhecimento aos franqueados acerca daquelas alterações legais que impactam no negócio imobiliário.
- Assessoria financeira e contábil – a franqueadora, através de corpo especializado, auxilia nas questões pertinentes ao mercado de imóveis.
- Cadastro único de imóveis – todos os imóveis para locação e compra e venda compõem um cadastro único disponível a todos os franqueados da rede, através da internet.
- Convergência das compras – objetivando um maior poder de negociação, as compras de material de escritório são centralizadas.
- Difusão de propaganda e marketing – o marketing da rede é feito, basicamente, através de jornal de grande circulação da cidade de São Paulo, utilizando o fundo composto pelas contribuições dos franqueados. A autorização do franqueador se faz necessária quando há interesse do franqueado em divulgar a marca da empresa por conta própria.
- Consultoria e controle – visitas diárias são realizadas a todos os franqueados, por gerente da franquia, com o intuito de dirimir dúvidas existentes e efetuar o controle das atividades do franqueado, em especial das transações realizadas.

Em 2006, as cinco lojas componentes da imobiliária Camargo Dias responderam, conjuntamente, por 200 milhões de reais em vendas, percentual inferior a 1/3 do total atingido cinco anos antes, o que motivou a organização a interromper o franqueamento de novas unidades.

No último trimestre de 2007, diante da recuperação do mercado imobiliário, um dos franqueados da Camargo Dias, componente da segunda geração da família fundadora da empresa franqueadora, associou-se a uma rede de franquias para recriar, através do amálgama do *know-how* de ambas as empresas, a franquia imobiliária, agora denominada Camargo

Mais. Assim, a Camargo Mais é uma franquia imobiliária concebida pela associação entre a Franchising Ventures, sócia de marcas de sucesso, como a Livraria Nobel, entre outras, e o empresário Fabrício Serra, cuja família, proprietária da Camargo Dias, atua no ramo há mais de 35 anos. O objetivo é atuar em todas as modalidades de negócios imobiliários (compra e venda de imóveis novos e usados, locações e administração de bens).

Seqüencialmente, seguindo a mesma orientação desenvolvida junto à Apolar, também a Camargo Dias foi objeto de entrevista semi-estruturada em conformidade com os objetivos deste estudo. A entrevista não pôde ser realizada com o diretor-presidente dessa empresa por incompatibilidade das agendas, mas foi levada a efeito pelo gerente de franquias da empresa.

6.3.2.2 A visão do franqueador

Serão apresentadas as evidências levantadas através das entrevistas e/ou dados secundários, buscando responder às questões de pesquisa relacionadas no item 2 da presente pesquisa.

6.3.2.2.1 Origem e Estratégia da Franquia

Entre as opções de transformar a imobiliária já existente, recém-cindida, numa sociedade anônima ou numa franquia, a Camargo Dias, desejosa por expandir sua área de atuação via mercado, preferiu a segunda opção, que, consoante o entrevistado, além de permitir o crescimento da empresa, também acomodaria, como franqueados, ex-diretores que há muito trabalhavam na empresa.

Desejosa por expandir suas fronteiras, a franquia da Camargo Dias, desenvolvida por consultoria especializada, foi a melhor opção da empresa, frente à outra possibilidade de abrir seu capital em uma S.A. Além disso, também foi a opção encontrada frente a um processo de cisão da empresa, entre seus dois ex-sócios, a fim de acomodar antigos diretores, como novos franqueados (Entrevista, 2006).

Assim, a franquia foi a opção adotada, diante da redução da empresa, ocasionada pela cisão da sociedade dos sócios, para fazer frente ao desejo de expandir a sua área de atuação.

6.3.2.2.2 Escopo das atividades de franquia

A Camargo Dias optou por franquear os serviços de intermediação da compra e venda e, quanto à locação, apenas o serviço de contratação de aluguel. A característica comum de ambos é que, uma vez realizados, se encerram. Esse atributo da ausência de periodicidade, ou recorrência, na prestação do serviço é um elemento que favorece o controle efetuado pelo franqueador junto ao franqueado, pois, uma vez fechado o negócio, a transação é encerrada.

6.3.2.2.3 Atividade de maior e menor probabilidade de sucesso na estratégia da franquia

A empresa tem como principal atividade da franquia a compra e venda e, secundariamente, a contratação do aluguel. O entrevistado considera a compra e venda a atividade mais lucrativa, mas não soube precisar o motivo.

A compra e venda é a melhor atividade para a franquia. É nosso negócio principal. Intermediação da locação não é tão importante assim (Entrevista, 2006).

A franqueadora não opera, dentro da franquia, com as atividades de administração da locação e de condôminos. Na existência de interesse do cliente em deixar um imóvel de locação para administração, o franqueador puxa para si a responsabilidade de administrá-lo pagando, ao franqueador responsável pela consecução do negócio, uma taxa referente à intermediação da locação, que corresponde, normalmente, ao valor do aluguel do primeiro mês de locação. Dessa forma, ao centralizar a atividade, a Camargo Dias não abdica do negócio da administração da locação de imóveis, mantendo, outrossim, o risco de um deslize, por parte de seus franqueados, sob controle.

A Camargo Dias não opera com a administração da locação de imóveis de terceiros nem a administração de condomínios em suas franquias. Quando se trata da locação de um imóvel que deve permanecer sob administração da Camargo Dias, a empresa paga ao franqueado a importância referente à intermediação da locação, que corresponde, normalmente, ao valor de um locativo, e traz para si a administração do bem. De outra forma imaginem quem pagaria os proprietários se o franqueado, ao receber os valores de aluguel, fechasse as portas da sua franquia e fosse embora? A Camargo Dias teria de pagar (Entrevista, 2006)!

Também fica clara a apreensão existente por parte do franqueador (a) acerca da retidão dos seus franqueados e (b), concomitantemente a isso, a responsabilidade que tem perante os atos daqueles.

6.3.2.2.4 Lucratividade como estratégia da franquia imobiliária

Mesmo afirmando que lojas próprias são mais rentáveis do que lojas franqueadas, o entrevistado deixa claro que a franquia também é rentável, além de retirar do âmbito do franqueador o risco das ações trabalhistas impetradas pelos corretores de imóveis e gerentes de vendas contra as imobiliárias. Dá conhecimento, assim, de que existem benefícios em franquear, frente à opção das lojas próprias. Por outro lado, afirma que, antes da existência da franquia, quando todas as lojas pertenciam ao proprietário da imobiliária, o resultado era mais interessante, além de o controle exercido atualmente sobre as lojas franqueadas ser maior.

Assim, financeiramente, as lojas próprias são mais rentáveis. Em contrapartida, a franquia, menos rentável, traz outros benefícios, como retirar a responsabilidade do franqueador frente às ações trabalhistas impetradas pelos corretores de imóveis. Ela também implica a necessidade de um controle mais rígido diante dos franqueados, para evitar o mau uso da marca da empresa.

As lojas próprias podem até ser mais rentáveis, contudo a franquia é uma opção rentável que retira o risco, especialmente o trabalhista, do âmbito do franqueador, permanecendo, contudo, o risco pelo mau uso da marca da empresa. Por outro lado, requer um controle muito mais rígido. Antes as lojas eram todas próprias da empresa e era muito mais interessante financeiramente (Entrevista, 2006).

6.3.2.2.5 Razões da baixa utilização da estratégia de franquia no setor imobiliário no Brasil

Segundo o entrevistado, o motivo que explica o pequeno número de franquias imobiliárias existentes no Brasil encontra-se na inexistência de dados sobre o referido setor,

de um mapeamento completo do setor imobiliário brasileiro⁷, na cultura do corretor de imóveis, assim como na imagem denegrida que está associada à atividade.

Essas causas, em princípio, deveriam ter o efeito inverso de fazer a franquia prosperar, pois estariam moralizando o setor!

Outro motivo mencionado é o fato de a Internet substituir em parte a necessidade da presença física em lojas, limitando, assim, a necessidade de expansão da rede.

Na minha opinião, o que explica o pequeno número de franquias imobiliárias no Brasil é a falta de um mapeamento do setor imobiliário, com dados claros dos imóveis por cidade, a cultura do corretor de imóveis e sua imagem de picareta, de enganador frente à sociedade brasileira. Além disso, hoje, a internet substitui a necessidade da existência de várias lojas (Entrevista, 2006).

6.3.2.2.6 Principais obstáculos ao crescimento mais acelerado da franquia no setor imobiliário

O entrevistado afirma que os dois principais motivos inibidores do crescimento mais acelerado da franquia imobiliária são a falta de exclusividade e o comportamento oportunista de muitos corretores.

A exclusividade imobiliária compreende o fato de a comercialização do imóvel, seja para a compra e venda, seja para a locação, ser de responsabilidade de uma única empresa imobiliária. Assim, o proprietário do imóvel escolhe uma única empresa imobiliária que ofertará seu imóvel para a intermediação e por ele ficará responsável.

Não há explicação que esclareça, fora se tratar de um costume local, o motivo de São Paulo, diferentemente de Curitiba, ter como característica a falta da exclusividade no mercado imobiliário. Esse fato, porém, torna ainda mais crítica a já difícil tarefa de controle exercida pelo franqueador frente a seus franqueados e aos corretores imobiliários deste, pois, praticamente, impede a identificação de qualquer intermediação do imóvel de caráter oportunista, objetivando o não-pagamento da comissão ao franqueador. Assim, a exclusividade do imóvel é uma característica do mercado que auxilia no controle efetuado pelo franqueador frente aos corretores de imóveis desonestos, desejosos de burlar as regras e incumbências de cada uma das partes envolvidas no processo de intermediação imobiliária,

⁷ O mapeamento do setor, diversamente da informação prestada pelo entrevistado, não é decisivo para o advento de novas franquias e será discutido na seção das considerações finais e conclusões.

com o fim de tirar proveito próprio. A existência de profissionais desonestos, segundo o mesmo entrevistado, compõe o outro obstáculo ao crescimento mais acelerado da franquia.

Também contribuem como obstáculos a falta de pessoas capacitadas para empreenderem como franqueados, assim como o despreparo dos corretores de imóveis.

Por fim, a falta de controle do franqueador sobre as atividades desenvolvidas na franquia também parece obstaculizar um crescimento mais acelerado no ramo.

A falta de exclusividade e a desonestidade do corretor são as principais causas. Outro obstáculo é encontrar gente capacitada para o negócio, corretores capacitados, assim como o controle desenvolvido pelo franqueador (Entrevista, 2006).

6.3.2.2.7 Perspectiva da franquia imobiliária de ampliar o seu escopo de serviços para as áreas de administração da locação e administração de condomínios

Mesmo prestando serviços franqueados na compra, venda e contratação do aluguel, tão somente, o franqueado crê na possibilidade de desenvolver outros serviços para a franquia imobiliária.

Diante da possibilidade de expandir a franquia para outros segmentos do negócio imobiliário, o franqueador, nesse momento, optou por manter-se fiel ao segmento de compra e venda, identificando as oportunidades de expansão para a atividade de lançamentos, ou imóveis novos.

Assim, o franqueador não parece estar interessado, pelo menos neste momento, em diversificar sua atuação para fora do segmento de compra e venda, oferecendo ao seu franqueado uma gama maior de produtos e serviços inerentes ao mercado imobiliário.

A Camargo Dias não tem pretensão, atualmente, em entrar em qualquer outra área da franquia além das áreas onde já atua. Nosso foco, atualmente, é expandir nossa atuação no mercado de compra e venda de lançamentos, pois hoje somos fortes na compra e venda de terceiros (Entrevista, 2006).

6.3.2.2.8 Forma de operar o sistema de franquias

A Camargo Dias, consoante à divisão da receita sobre os serviços prestados pelos franqueados, estabelece percentuais fixos a serem considerados sobre o total da comissão percebida, referente à venda do produto. Assim, em benefício do franqueador, 7% do total da comissão é entregue a título de *royalties*. Em benefício do fundo de marketing, o total monta a 3% do valor da comissão.

O franqueado realizador do serviço desconta, assim, do total pago, 10%, permanecendo com os restantes 90%.

A divisão da comissão, entre franqueador e franqueado, em todas as atividades prestadas pela franquia, obedece aos seguintes percentuais que incorrem sobre o total da comissão percebida pela prestação do serviço: 7% de *royalties*, pagos ao franqueador, e 3% de fundo de marketing (Entrevista, 2006).

A verba de publicidade paga por cada franqueado compõe um fundo responsável por fazer frente às necessidades de marketing da rede que, no ramo imobiliário, representa uma necessidade muito importante

Ultrapassando o objetivo da presente questão, mas ainda dentro do aspecto do marketing, informa o entrevistado que serão permitidos, dependendo de autorização do franqueador, os investimentos, feitos individualmente por cada franqueado, que extrapolem o dispêndio arcado pelo fundo de marketing.

Existe um fundo de marketing que é formado pela contribuição de 3% sobre o faturamento total de cada franqueado. Havendo interesse do franqueado em fazer um investimento extra, precisa ser autorizado pelo franqueador (Entrevista, 2006).

O entrevistado indica que a empresa interrompeu, momentaneamente, o franqueamento de novas filiais operando com sua marca. Mas, quando há interesse em novos franqueados, o convite é feito através da mídia impressa. Diversamente, quando o desejo da aproximação parte do futuro franqueado, este se realiza, normalmente, via *site* da internet.

Segundo estimativa do entrevistado, existe muita procura de interessados em se tornarem franqueados da Camargo Dias. Informa que talvez, durante o ano de 2007, a empresa venha a admitir novos franqueados. Ele anui com o fato de que a procura pela oportunidade de ser franqueado da Camargo Dias é maior do que a oferta dessa oportunidade

proporcionada pela empresa e estima que exista uma demanda reprimida, não satisfeita, para o licenciamento de novos franqueados.

Quando a empresa está interessada em franquear novas praças, normalmente anuncia esta intenção em mídia impressa. Existe, contudo, muita procura e interesse por parte de pessoas para franquear novas lojas, procura pelo *site*, mas nós estamos dando uma segurada e não estamos franqueando unidades novas. O mais normal é o franqueado procurar o franqueador. Eles tomam conhecimento da gente através dos anúncios das ofertas de imóveis e através de indicações. Talvez durante este ano venhamos a franquear mais uma, não sei (Entrevista, 2006).

A Camargo Dias, segundo o entrevistado, optou por terceirizar a primeira etapa de seleção de novos franqueados, buscando, para si, a tarefa de fazê-lo somente num segundo momento, quando acontece a entrevista, desempenhada por pessoal interno, com o interessado na franquia.

Segundo o mesmo entrevistado, a empresa valoriza muito a experiência imobiliária do candidato, sua habilidade comercial e administrativa no ramo, assim como seu conhecimento legal acerca dessa atividade, considerada peculiar e difícil. Outrossim, deve o franqueado caracterizar-se por ser empreendedor, qualidade de ser ativo e arrojado.

O franqueador também permite que um investidor adquira uma franquia. Deve, contudo, ter parceiro que conheça o ramo imobiliário.

A Camargo Dias optou por contratar consultoria terceirizada que, externamente, faz a seleção rigorosa do futuro franqueado. Transposta a primeira fase, o franqueado faz entrevistas com pessoal interno da Camargo Dias. Para nós, o candidato deve ter conhecimento do ramo imobiliário; ter noções básicas de Direito, ou ter quem o tenha; ser empreendedor e saber administrar. O candidato a franqueado precisa conhecer a parte comercial e administrativa do ramo imobiliário, pois é um ramo complicado e este conhecimento é imprescindível para o bom andamento da franquia. Ele até pode ser investidor, desde que tenha parceiro que entenda do ramo imobiliário (Entrevista, 2006).

A Camargo Dias, segundo seu representante, tem em 80% dos seus franqueados pessoas com experiência anterior no mercado imobiliário. Essa característica pode ser explicada pela origem dos seus primeiros franqueados, pessoas pertencentes à empresa, antes da sua opção por franquear. Segundo a empresa, também são esses os franqueados com as melhores chances de sucesso. O fato de essa prerrogativa ser tão valorizada na empresa leva o mesmo interrogado a afirmar que, na ausência de conhecimento do ramo, o franqueado deve buscar sócio que o possua.

Os franqueados são, na sua grande maioria, pessoas ligadas ao ramo, pois já trabalhavam na Camargo Dias antes dela virar franquia. Existe um franqueado que era construtor de imóveis. Também teve sucesso, pois já estava inserido no ramo. Os melhores franqueados são aqueles pertencentes ao ramo imobiliário. Franqueado que vem de fora do ramo imobiliário deve ter sócio que seja do ramo (Entrevista, 2006).

A documentação que rege as relações entre franqueador e franqueado compõe-se da Circular de Oferta de Franquia, obrigatória por lei, e de um contrato para licença e uso da marca Camargo Dias, que estabelece em que condições o franqueado usa o nome do franqueador para operar seu negócio.

Solicitada pelo entrevistador uma cópia do respectivo documento, o franqueador informou tratar-se de documento interno e confidencial, entregue apenas para reais candidatos a franqueado.

Conforme informação do franqueador, a região de sua atuação não pratica a exclusividade, fato que dificulta muito o controle exercido por aquele frente ao franqueado. Deixa claro, também, que a fraude existe e é praticada tanto por franqueados como pelos corretores destes, que buscam, vez ou outra, fazer a intermediação do imóvel fora dos limites de conhecimento da franqueadora.

No sentido de coibir, ao máximo, atos irregulares praticados por franqueados e seus corretores, o franqueador efetua controle rígido e diário junto àqueles, por meio de supervisor. Esse controle, parcialmente manual, desenvolvido através de preenchimento de ficha no estabelecimento do franqueado, reúne as informações das intermediações imobiliárias realizadas no dia anterior, que são, depois, compiladas, originando o valor de comissão, ou *royalties*, a ser pago pelo franqueado ao franqueador.

O controle praticado pelo franqueador não se dá de forma amena, pelo contrário, é impositivo e opressor e, mesmo nessas condições, segundo o entrevistado, dificilmente alcança, na plenitude, seu objetivo, qual seja de coibir a fraude.

O controle é feito através de marcação cerrada, do acompanhamento diário, através de auditorias e supervisão. Os negócios realizados no dia anterior são informados ao supervisor que, através de anotação manual em planilha, repassa-a para a central de controle que cobra a comissão. Existe fraude que é motivada não só pelos franqueados, como também pelos corretores destes. O controle para proibir a venda “por fora” é difícil, já que não há exclusividade (Entrevista, 2006).

O entrevistado parece abordar, em sua resposta, infra-estrutura necessária ao suporte da franquia com benefícios que o franqueado toma do franqueador. Ainda assim, deixa claro que a empresa possui infra-estrutura de suporte ao franqueado e seus corretores, referente aos

seus treinamentos e reciclagens. Também disponibiliza corpo de assessores nas áreas jurídica, financeira, contábil e de marketing. Nesta, mais precisamente, cita o benefício de condição especial de preço para anúncio, que não corresponde a qualquer infra-estrutura disponível, mas chama a atenção, pois implica a possibilidade de o fundo de marketing, composto de percentual específico sobre o faturamento do franqueado, não ser suficiente para alavancar a mídia necessária e, como consequência, merecer contribuição adicional daqueles.

Ademais, a empresa disponibiliza infra-estrutura de banco de dados de oferta dos imóveis, consoante a sua divulgação na internet. Compras conjuntas de material necessário ao escritório e padronização documental também, segundo o entrevistado, compõem o pacote oferecido pela empresa.

Por fim, os franqueados dispõem, como parte da infra-estrutura do franqueador, de um corpo de profissionais de campo, responsáveis pela supervisão e auditoria da atividade desempenhada.

A Camargo Dias tem uma infra-estrutura que oferece treinamento e reciclagem ao franqueador e a seus corretores. Também dispõe de um banco de dados de ofertas dos imóveis para a compra e venda e locação e divulga os imóveis na internet. Além disso, faz compras conjuntas para o material de escritório e padroniza a documentação utilizada nas filiais. A Camargo Dias também auxilia o franqueado com a assessoria jurídica, financeira e contábil, além da de marketing. Nessa área, ela oferece ao franqueado um preço mais baixo para anunciar em jornal onde detém parceria. Além disso existe a auditoria e supervisão, que vai a campo para auditar e supervisionar os franqueados (Entrevista, 2006).

Conclui que essa infra-estrutura disponibilizada ao franqueado é suficientemente boa e que, para atingir o grau de excelência, bastaria que o franqueador disponibilizasse um representante seu, em turno integral, junto a cada um de seus franqueados.

A infra-estrutura existente que dá apoio à franquia é boa, é suficiente. Para ser excelente, é necessário que uma pessoa do franqueador fique, tempo integral, em cada loja franqueada (Entrevista, 2006).

Segundo o representante da franqueadora, não há como evitar que dois franqueados disputem o mesmo cliente interessado no mesmo imóvel. A única regra existente pede respeito dos demais franqueados, pelo prazo de 48 horas, com aquele que recebeu proposta de negócio do cliente. Decorrido tal prazo, tudo é válido.

Todos os franqueados da rede podem vender qualquer imóvel por ela ofertado a qualquer cliente. Não há delimitação de área de atuação. A disputa pelo mesmo

cliente não tem como ser evitada. O que se respeita é o prazo de 48 horas quando o cliente faz uma proposta (Entrevista, 2006).

6.3.2.2.9 Competitividade e estratégia da franquia

A Camargo Dias é a empresa líder de mercado na prestação de serviço de compra e venda de imóveis usados da cidade de São Paulo. Essa liderança se dá no faturamento, assim como no número de corretores e na oferta de imóveis.

Essa posição foi galgada sem a influência da franquia que, segundo dados levantados na entrevista, contribuiu para divulgar a marca através das ações de marketing.

A Camargo Dias é a maior empresa imobiliária de compra e venda de imóveis de terceiros, na cidade de São Paulo, isto em faturamento, em número de corretores e em imóveis cadastrados na oferta. A Camargo Dias tem 35 anos de mercado e a franquia apenas 2 anos. Mesmo ajudando a divulgar a marca, a franquia não é responsável pelo crescimento da empresa (Entrevista, 2006).

A franquia, considerando a perspectiva do franqueador quanto ao retorno sobre o investimento, não é tão bom negócio quanto as lojas próprias. De forma diversa, ao analisar a pergunta do ponto de vista do franqueado, sem nome conhecido na praça, a franquia oferece maiores garantias de retorno sobre o investimento.

Atualmente a franqueadora parou de franquear novas unidades, permanecendo com um número estável de franquias, pois a rotatividade dos franqueados é baixa e não há interesse, momentâneo, em expandir a rede.

Para o franqueador, as lojas próprias dão mais resultado. Para quem vai iniciar um negócio imobiliário e não tem nome no mercado, a melhor opção é a franquia. Por enquanto, paramos de franquear novas unidades e o número está estável, pois a rotatividade do franqueado é baixa (Entrevista, 2006).

Indagado sobre a experiência de outras franquias imobiliárias brasileiras, o entrevistado afirma que, embora tenha ouvido falar delas, desconhece detalhes a seu respeito.

Não tenho informação suficiente para comentar sobre as outras franquias imobiliárias existentes no Brasil. Ouvi falar da Apolar, mas não sei como estão se saindo (Entrevista, 2006).

6.3.2.3 A visão do franqueado

Serão aqui tratados a visão do franqueado da Camargo Dias, suas opiniões e julgamentos, objetivando complementar o ponto de vista do franqueador e determinando convergências e divergências entre as duas manifestações.

Segundo o franqueado, o percentual pago ao franqueador a título de *royalties* não afeta a rentabilidade do negócio imobiliário. O que de fato é representativo para a sua rentabilidade são as características do mercado imobiliário como um todo. Segundo ele, se o mercado estiver aquecido, a franquia é uma atividade rentável.

Tudo é uma questão de mercado. Não é uma questão do percentual de *royalties*. Se o mercado está bom, é bom negócio, senão não é (Entrevista, 2007).

Diz-se satisfeito com a franquia e foi taxativo em afirmar que, para o franqueado, a franquia é um bom negócio, diferentemente da resposta do franqueador. O fato de não ser um bom negócio para o franqueador se fundamenta no alegado oportunismo do franqueado que, muitas vezes, almejando um lucro extra, procede à intermediação do imóvel fora dos limites da franquia, esquivando-se de pagar os *royalties* ao franqueador.

Particularmente, afirma que a taxa de *royalties* não onera muito a operação imobiliária, que a franquia é um bom negócio e que investiria novamente nela, contanto que fosse uma franquia da Camargo Dias. Tal fato sugere que o franqueado considera e vê na marca e nos serviços prestados pelo franqueado um ativo valioso.

Contudo, diante da possibilidade de adquirir uma segunda franquia, mostrou-se completamente desinteressado. Segundo o entrevistado, vários fatos motivam tal decisão. Entre os principais, ele relaciona: (a) o atual momento do mercado imobiliário, aquecido para a comercialização de imóveis novos, quando seu foco está na compra e venda de imóveis de terceiros; (b) a dificuldade de formar equipe com bons corretores para operar na nova unidade e (c) a dificuldade de manter a equipe, uma vez formada.

Dos três motivos levados em consideração para não aceitar uma nova franquia, dois deles dizem respeito às pessoas da equipe, mais precisamente aos corretores, no tocante à contratação de bons profissionais e manutenção da equipe.

A franquia é um bom negócio, bom para o franqueado. Para o franqueador ela é um péssimo negócio, pois os franqueados nem sempre são honestos. Começam fazendo tudo certinho e depois vislumbram um lucro extra e não pagam *royalties*. Fazem o

negócio por fora. Eu continuaria na franquia. Não acho que o *royalty* muda muito o negócio, afinal é de 6% sobre o faturamento. Eu investiria novamente na franquia, desde que fosse da Camargo Dias. Hoje não compraria uma segunda franquia imobiliária neste momento, devido à condição do mercado de compra e venda atual. Eu opero basicamente com compra e venda de imóveis de terceiros e, no bairro onde atuo, atualmente, existem muitas novas construções, que são vendidas por outras imobiliárias e não a minha. Também não aceitaria porque é difícil contratar bons corretores e manter a equipe (Entrevista, 2007).

Seqüencialmente, objetivando uma melhor compreensão do motivo pelo qual o número de franquias imobiliárias, no Brasil, ainda é pequeno, o franqueado se posiciona afirmando que o franqueador está insatisfeito com o resultado da franquia, primeiramente porque corretores que dela fazem parte não agem com honestidade, diminuindo o pagamento de *royalties* através do desvio de intermediações imobiliárias em benefício próprio. Outro fator ligado à insatisfação do franqueador com o resultado da franquia é relativo ao risco que incorre. Além de ter sido intimado a se defender frente a diversas lides trabalhistas, também foi processado como co-réu penal, inquirido junto ao órgão de classe (Conselho Regional dos Corretores de Imóveis), pela atuação dos corretores de imóveis dos seus franqueados e mantêm algumas ações cíveis contra franqueados que desrespeitam o contrato de franquia.

Também considera o advento da internet como alternativa para a necessidade da existência de várias filiais, fato que inibiria o surgimento de novas franquias.

Internamente, pondera ter havido falta de planejamento quanto à logística e ao risco da franquia e faz uma consideração acerca da possibilidade de êxito da franquia, qual seja, através da cobrança de um *fee* mensal, independentemente do faturamento do franqueado. Esse *fee*, atualmente, sofreria resistências na sua aceitação por parte dos franqueados, pois a situação atual, sem sua cobrança, lhes é mais benéfica.

Considerando que o franqueado também é parente, em primeiro grau, do franqueador, pôde proferir seu testemunho com conhecimento de causa, baseado em suas e, provavelmente, nas ponderações de seu antecessor, acerca dos motivos que explicam o pequeno número de franquias imobiliárias no Brasil.

O franqueador está insatisfeito com o resultado da franquia. Os corretores são malandros, são mau caráter. O franqueador está sendo roubado, não recebe os *royalties*. O franqueador não quer abrir novas franquias, após fazer um balanço dos prós e contras, o risco do franqueador é muito alto. A exclusividade é a única maneira de controle. Outro fator é que o corretor não aceita dividir a comissão, quer trabalhar sozinho. O franqueador não consegue controlar o franqueado e seus corretores, gerando insegurança. Por uma questão de legislação, só é possível vender franquia para alguém que tenha CRECI, e o franqueador acaba respondendo por conta de seus franqueados e as diversas atuações que o órgão de controle do CRECI, além das ações trabalhistas e das reclamações dos clientes sobre tudo o que acontece com a franqueada. Alguns corretores são literalmente ladrões e a

franqueadora já teve de responder criminalmente pelos atos de alguns corretores de seus franqueados. Acho que a cobrança de um *fee* mensal fixo, independentemente das vendas realmente realizadas, talvez torne a franquia mais interessante para o franqueador, só que nenhum franqueado assinaria este tipo de contrato. Além do mais, com o advento da internet, a quantidade no número de lojas não é mais um diferencial. Também tem casos em que o franqueado está discutindo, judicialmente, com o franqueador, pois se acha dono do negócio e não deixa ninguém entrar no estabelecimento nem para controle. Falta logística da empresa, falta segurança, não foi algo bem pensado pelos donos da imobiliária (franqueadora) (Entrevista, 2007).

6.3.2.3.1 Características das empresas de franquia do setor imobiliário

Como normalmente de praxe no negócio de franquia, o franqueado é obrigado a pagar ao franqueador, sobre seu faturamento bruto, percentual correspondente à taxa de *royalties* e verba publicitária. O franqueado informou que a comissão, a título de *royalties*, corresponde a 6%, e a verba de publicidade, formadora do fundo de marketing, a 2% do seu faturamento bruto, aplicáveis tanto para a intermediação na compra e venda, principal negócio de sua franquia, como para a contratação do aluguel. Já com relação ao serviço de administração do aluguel, este é centralizado no franqueador, que repassa, mensalmente, percentual equivalente a possíveis 20% ao franqueado.

O fato de não recordar exatamente o percentual repassado pelo franqueador para a atividade de administração do aluguel, concomitantemente à declaração de que a atividade de vendas é preponderante, sinaliza para a pequena importância que a locação, de maneira geral, representa em seu faturamento.

Do total da comissão, 6% é pago de *royalties*⁸ e 2% de marketing para o franqueador, para o fundo de marketing. Isto vale para a compra e venda e a locação. Quando a gente repassa a administração da locação para o franqueador, a gente recebe um percentual mensal, não lembro bem quanto, acho que é 20%, mas este não é o nosso forte. Nosso forte é a compra e venda (Entrevista, 2007).

A franquia foi tornada pública através dos meios de comunicação, e muitas pessoas demonstraram interesse em dela participar. Através de consultoria terceirizada, a Camargo Dias pré-selecionava os candidatos que melhor se adequavam às condições necessárias para serem franqueados. A continuidade do processo de seleção se dava dentro da empresa franqueadora.

⁸ Existem divergências quanto ao valor da taxa de *royalties* informada pelo franqueador e pelo franqueado, que corresponde, respectivamente, a 7% e 6%, fato tratado no capítulo sobre pontos convergentes e divergentes entre franqueador e franqueado Camargo Dias.

Uma vez selecionado, o franqueado dispunha dos seguintes atributos de infra-estrutura disponibilizados pelo franqueador, quais sejam: nome do franqueador, cadastro único de imóveis – disponibilizado a todos os franqueados –, descontos para anúncios publicitários, além de padronização documental e assessoria jurídica.

Conforme opinião do respondente, a infra-estrutura disponibilizada pelo franqueado não alcança grau máximo de satisfação, mas pode ser considerada boa. O entrevistado, sem apontar, individualmente, os aspectos que poderiam melhorar, afirma que uma maior satisfação depende não só do franqueador, como, também, do franqueado, e este não colabora.

A franquia foi tornada pública através de mídia, com muitos interessados que eram, num primeiro momento, pré-selecionados por empresa terceirizada de consultoria⁹. Depois, o processo de seleção seguia dentro da Camargo Dias. A franqueadora oferece seu nome, seu cadastro de imóveis interligado a todos os franqueados, desconto na publicidade do marketing, assessoria jurídica e padronização de documentos, inclusive contratos.

Acho o sistema bom. Tem algumas coisas que podem melhorar, mas também sei que não melhoram porque os franqueados não ajudam (Entrevista, 2007).

Para o franqueado, a franquia imobiliária é seu único negócio. Dadas as condições próprias do mercado imobiliário de São Paulo, na opinião do entrevistado é impossível que dois franqueados disputem o mesmo cliente.

6.3.2.3.2 Competitividade das franquias

O franqueado afirma que detém a maior imobiliária da sua área de atuação e exerce, preferencialmente, a intermediação da compra e venda de imóveis de usados, contando com uma equipe de 10 corretores e um gerente. Está interessado em principiar na intermediação da compra e venda de imóveis novos.

Seu faturamento bruto advém da soma dos valores auferidos com intermediações de venda e locação. Esta, na ordem de R\$ 30 mil por mês, referente à intermediação de contrato de aluguel. Aquela, no valor de, aproximadamente, R\$ 60 mil, referente à taxa de 6% sobre a

⁹ Em se tratando da segunda geração da família do franqueador, parece óbvio que tomou conhecimento da franquia através da família e não, como informa, através da mídia.

intermediação da compra e venda de imóveis que totalizam um valor de venda, em média, de R\$ 1 milhão. Assim, o faturamento bruto total alcança os R\$ 90 mil mensais.

Somos a maior imobiliária da região, na compra e venda de terceiros. Estamos iniciando com a atuação na compra e venda de imóveis novos. Tenho uma equipe de dez corretores e um gerente e alugo uns R\$30 mil por mês de aluguel, ganho o primeiro aluguel, e vendo uma média de R\$ 1 milhão por mês (Entrevista, 2007).

Ao ser perquirido a responder sobre a competitividade de outras tentativas de franquia imobiliária em território brasileiro, o franqueado pondera uma série de possíveis razões e, por fim, admite não saber qual o motivo. Entre as razões cogitadas estão a falta de logística, a falta de um planejamento melhor, o próprio tamanho da cidade.

Eu acredito que o principal é que nós não temos logística, não tem segurança, tenho dúvidas se a coisa não foi bem pensada na própria Camargo, que tem problemas, talvez seja o tamanho da cidade de São Paulo, não sei (Entrevista, 2007).

6.3.2.4 Pontos convergentes e divergentes entre franqueador e franqueado Camargo Dias

Colhidas as evidências através das entrevistas do franqueador e do franqueado, é possível estabelecer alguns pontos concordes e discordes quanto às suas opiniões acerca da franquia da Camargo Dias.

A franquia, segundo os entrevistados, é uma atividade rentável e compatível com o mercado imobiliário brasileiro. As melhores chances de atuação da franquia se concentram, primeiramente, na compra e venda e, num segundo plano de importância, na contratação do aluguel, dentro da locação de imóveis

Ao considerar a franquia um bom negócio, o franqueado afirma que repetiria, se necessário, sua trajetória empresarial com o mesmo franqueador. Este, em contrapartida, afirma que lojas imobiliárias próprias são mais rentáveis do que a franquia e, momentaneamente, parou de franquiar novas unidades, indício de possível mudança estratégica da empresa.

Ao concordarem com o fato do número de franquias imobiliárias ainda ser pequeno, no Brasil, argumentam que um dos motivos é a facilidade decorrente da existência da internet, que reduz a necessidade da presença física para o atendimento do cliente. Outro fator,

segundo eles, é a característica do corretor de imóveis que, em muitos casos, tende a atuar de forma oportunista para não pagar a comissão devida ao franqueador. Por fim, estão de acordo que a falta de exclusividade agrega dificuldade no controle, pelo franqueador, da atividade do franqueado, fato que facilita o não-pagamento das comissões devidas.

Segundo o franqueador, a falta de um mapeamento mais detalhado dos imóveis e das atividades das imobiliárias, nas diversas regiões brasileiras, também contribui para a pequena existência de franquias imobiliárias. Com outra opinião acerca dos motivos, o franqueado acredita que o risco incorrido pelo franqueador é muito alto, gerando insatisfação com os resultados da franquia. Contribui, além disso, a necessidade imposta pela legislação brasileira, que obriga o franqueado imobiliário, assim como qualquer proprietário de imobiliária e todos os seus corretores, a possuir inscrição no CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis).

As características das empresas de franquia imobiliária também são um fator relevante para melhor compreender esse mercado. Na Camargo Dias, segundo ambos os entrevistados, o foco da franquia recai na compra e venda, mais precisamente na intermediação de imóveis usados. Acreditando que exista perspectiva para a franquia crescer em outras áreas de atuação imobiliária, não existe pretensão em adentrá-la sem implementar sua participação na compra e venda de imóveis novos.

A divisão da comissão resultante da comercialização dos imóveis mostrou divergências. Enquanto o franqueador afirma cobrar *royalties* e verba de publicidade de 7% e 3%, respectivamente, o franqueado afirma pagar, sobre seu faturamento bruto, os valores de 6% e 2%. Considerando seu grau de parentesco direto com o franqueador, talvez possua condição especial, porém não comentou nada a respeito. Ambos concordam, contudo, que a verba publicitária é formadora de um fundo de marketing e é utilizada em prol da rede.

A comissão paga ao franqueador é de suma importância para que possa fazer frente aos investimentos relativos à infra-estrutura da rede. Nesse particular, franqueado e franqueador concordam que existe espaço para promoção de melhorias. Mesmo assim, existe relação de interessados em se tornarem franqueados da Camargo Dias.

Como todos os franqueados podem vender todos os imóveis cadastrados na relação de oferta da rede, não há como evitar que disputem o mesmo cliente.

Tanto o franqueador Camargo Dias, considerando sua atuação na compra e venda de imóveis usados na cidade de São Paulo, como seu franqueado, considerando sua atuação no bairro de Perdizes, na mesma cidade, são as maiores empresas imobiliárias da região, porém não revelaram dados sobre seu faturamento. Segundo o franqueador, a posição ocupada pela

empresa, contudo, não é consequência do franqueamento das atividades, pois já estava consolidada antes dessa iniciativa. Afirmado que a abertura de novas franquias está temporariamente suspensa, há suspeição de que a estratégia adotada de franquear não pareça ser competitiva.

O franqueado opera com 10 corretores e um gerente de vendas e considera a atividade de franquia competitiva.

Ambos declaram que não têm conhecimento necessário para comentar sobre outras tentativas de franquia imobiliária no Brasil, porém já ouviram falar delas.

6.3.3 Análise comparativa entre os casos Apolar e Camargo Dias

Nesta seção procura-se realizar uma análise comparativa entre os casos, salientando as concordâncias e as diferenças entre eles.

6.3.3.1 Análise comparativa dos franqueadores

A análise das experiências das redes de franquia imobiliária, através de entrevistas e dados secundários, buscando compreender melhor se essa franquia é viável no mercado brasileiro, permitiu traçar comparações entre as duas maiores redes existentes.

Mesmo atuando em igual segmento de franquia, a motivação para franquear, entre as duas redes, é distinta. A Apolar, enfrentando uma recessão no mercado imobiliário, utilizou a franquia como instrumento para reduzir seus custos, manter o tamanho da empresa e açambarcar mercado. Diferentemente, o sócio remanescente da Camargo Dias, após uma cisão societária, optou pela franquia, para conquistar mercado e, também, para acomodar ex-diretores que trabalhavam desde longa data na empresa, reduzindo os custos e os riscos trabalhistas.

Ambas as empresas de franquia operam nas áreas de compra e venda e locação. Segundo elas, a franquia tem as melhores chances de prosperar na compra e venda, pois os valores das comissões são maiores e o controle a ser exercido pelo franqueador sobre o

negócio é menor. Na locação, ambas as empresas intermedeiam contratos de aluguel que, em importância para a franquia, alcançam um segundo e distante lugar.

Mesmo acreditando que a administração de condomínio e de aluguel sejam atividades que podem prosperar na franquia, afirma que suas chances são menores, pois os custos e as dificuldades associadas ao controle das operações do franqueado e o risco incorrido tendem a aumentar. Assim, ambas as empresas, quando se trata de administrar a locação, trazem para si essa responsabilidade, administrando os imóveis locados de maneira centralizada. Essa realidade tende a mudar para os franqueados da Apolar, pois a empresa pretende dividir com seus franqueados a operação da administração do aluguel. Já a Camargo Dias mantém o foco na compra e venda, porém busca uma participação maior no mercado de imóveis novos. Nenhuma delas opera com a administração de condomínios.

Comparando franquias com lojas próprias, ambas as empresas confirmam que estas são mais rentáveis, mas acreditam, também, na rentabilidade da franquia. A Apolar, especificamente, diz-se satisfeita com os resultados obtidos, mesmo citando estudo de franqueabilidade realizado, indicando que seu ponto de equilíbrio será alcançado com 50 franquias.

Os entrevistados concordam com o fato de existirem poucas franquias imobiliárias no Brasil e apontam como causa a inexistência da exclusividade em todas as regiões do país. A exclusividade é fator preponderante, que facilita o controle do franqueado, pelo franqueador. Ela dificulta a tentativa de concluir negócios fora do âmbito da franquia, com o fim de evitar o pagamento das comissões a que o franqueador faz direito.

Ambos os franqueadores concordam com a dificuldade de selecionar franqueados com perfis adequados, considerando esta uma das principais causas para o crescimento lento da franquia. A Camargo ainda aponta como causas o despreparo dos corretores e franqueados e o advento da internet, que esvaziou a necessidade de existirem várias filiais para bem atender os clientes. Mesmo diante da dificuldade de encontrar franqueados adequados, ambos confirmam a existência de lista de interessados em franquear, caracterizando uma situação em que a procura por franquias é maior do que a oferta dos franqueadores.

Operacionalmente, as empresas apresentam características próprias na maneira como atuam. Mesmo que ambas busquem na taxa de franquia, nos *royalties* e na verba de publicidade a origem do seu faturamento, os percentuais cobrados são diversos. Enquanto a Apolar cobra 9% e 2% de *royalties* e publicidade, respectivamente, a Camargo Dias reduz para 7% a primeira taxa e aumenta a segunda para 3%, todas sobre o faturamento bruto do

franqueado. Comparando o somatório dos percentuais cobrados por cada empresa, constata-se que a diferença entre elas corresponde a 1 ponto percentual.

A seleção dos franqueados apresenta um ponto convergente, comum às duas franqueadoras, que remonta a necessidade de o franqueado ser um empreendedor. Apresentam divergência, contudo, na maneira como fazem a seleção dos candidatos. Enquanto a Camargo Dias divide essa incumbência com uma consultoria externa e prefere candidatos que já possuam experiência anterior na área imobiliária – 80% de seus franqueados já a tinham –, a Apolar interioriza toda a atividade de seleção, acreditando que a experiência anterior na área imobiliária pouco importa para alcançar o sucesso como franqueado. Na prática, dos seus seis primeiros colocados, três franqueados nunca tinham trabalhado no setor imobiliário antes.

Para a Apolar, um fator crítico de sucesso da franquia é o ponto comercial, que deve ser muito bem localizado. Preponderante também é que o franqueado trabalhe à frente do negócio. Por esse motivo, a Apolar não aceita investidores nem sócios pessoa jurídica como franqueados. Já a Camargo Dias permite que investidores sejam franqueados, desde que apresentem sócio que satisfaça a premissa anterior: ser conhecedor do ramo imobiliário.

Mesmo após a escolha do futuro franqueado, o cuidado em contratar parece maior por parte da Apolar, que apresenta sua Circular de Oferta da Franquia, obrigatória por lei, seguida pela assinatura de um pré-contrato que pode ser rescindido a qualquer tempo e só então, após prazo que pode chegar a 6 meses, assina o contrato definitivo. Na Camargo Dias, após a apresentação da Circular de Oferta de Franquia, os interessados assinam contrato de uso da marca.

O franqueado, em ambas as empresas, dispõe de uma infra-estrutura que o ajuda a escolher o ponto comercial; formata e padroniza seu projeto arquitetônico e sua comunicação visual; dá treinamento profissional, inclusive aos corretores do franqueado, e presta uma gama de assessorias, principalmente nas áreas jurídica e contábil. Além de ter disponível um cadastro único de imóveis e ofertá-los na internet, uma das principais vantagens da franquia, também se beneficia com o marketing conjunto. Esses dois aspectos são muito relevantes ao franqueado e apresentam pontos divergentes entre as franqueadoras. Exclusivamente na Apolar, todos os imóveis constantes em seu cadastro de oferta têm sua documentação aferida e regular, o que garante tranquilidade na hora de sua intermediação. Enquanto a Camargo Dias oferece aos seus franqueados bons descontos na mídia impressa, porque é grande anunciante, a Apolar oferece, além da veiculação nessa mídia, a revista MORE, meio de comunicação destinado à rede, em que são postadas matérias e anúncios sobre a oferta de imóveis.

Ambas as franquias centralizam compras de material de escritório, entre outros afins, para aproveitar vantagens decorrentes do volume negociado.

O controle do franqueado, importante ação desenvolvida pela franqueadora, a fim de garantir a correta divisão da comissão, também é distinto nas duas empresas. Na Apolar, o controle é feito através de *software*, e a existência de equipes de consultoria de campo se fundamenta mais na intenção de detectar, preventivamente, falhas ou dificuldades existentes nos franqueados, buscando soluções que melhorem o desempenho da rede, do que no controle, propriamente dito. Na Camargo Dias, diversamente, o controle é parcialmente manual, através da visita diária da consultoria de controle da empresa, que preenche fichas com o total de comissão realizado, por cada franqueado, no dia anterior. Esses dados são compilados em planilhas informatizadas para posterior cobrança dos valores devidos. A imposição de um controle mais acirrado pela Camargo Dias pode estar relacionada com o fato de a região onde atua não trabalhar com a exclusividade da intermediação dos imóveis.

Além das diferenças mencionadas, a Apolar ainda oferece ao seu franqueado, como serviço opcional, mediante pagamento complementar, uma central de *call center*, que tem por finalidade propiciar um melhor atendimento ao cliente.

Demonstrando preocupação com o sucesso do franqueado, o qual denomina parceiro, a Apolar disponibiliza uma equipe de resgate para os casos de extrema dificuldade enfrentados por suas franquias. Também buscando o bem-estar e a confiança recíproca entre seus franqueados e corretores, proíbe que disputem o mesmo cliente. Na Camargo Dias, diferentemente, decorridas 48 horas da proposta feita pelo cliente, qualquer franqueado, através de seus corretores, pode disputá-lo.

Um comparativo entre a competitividade das franqueadoras mostra que ambas são líderes de mercado na região onde atuam. A franquia, segundo a Apolar, em muito contribuiu para que a empresa galgasse seu caminho, especialmente o marketing conjunto da rede. Já a Camargo Dias não enxerga que a franquia tenha contribuído para a empresa chegar onde se encontra.

Mesmo concordando que lojas próprias são mais rentáveis do que a franquia, a Apolar, diferentemente da Camargo Dias, diz-se satisfeita com os resultados da sua rede, apesar de estar abaixo das 50 franquias indicadas como necessárias para alcançar o ponto de equilíbrio definido pelo estudo de franquiabilidade.

Com rotatividade baixa entre seus franqueados, a Apolar apresenta uma expansão modesta de três novas filiais por ano, em média, desde sua criação. Distintamente, a Camargo Dias interrompeu o franqueamento de novas unidades.

6.3.3.2 Comparação entre os dados dos franqueados

Os dados levantados também permitem comparar as principais características dos franqueados entrevistados, pertencentes às principais redes de franquia imobiliária brasileiras.

Nos dois casos, os franqueados se dizem satisfeitos com a atividade de franquia imobiliária que desempenham, consideram-na rentável e, se necessário, repetiriam sua carreira profissional investindo, novamente, nela. Para o franqueado da Apolar, a franquia é benéfica especialmente para quem está começando, pois transmite segurança de quem já tem experiência no ramo e treinamento, o que acelera o processo de estabelecimento no novo negócio. O franqueado da Camargo Dias, mais evasivo, afirma que a franquia ou sua falta não rentabilizam o negócio e sim o aquecimento do mercado onde atua.

As empresas de ambos os franqueados são líderes em seu segmento na região onde atuam, fato que permite afirmar serem competitivas. Operam com um número semelhante de corretores: 12 na Apolar e 10 na Camargo Dias, além do gerente.

O sucesso alcançado pela franquia da Apolar, segundo seu franqueado, está embasado na confiança e honestidade que permeiam as relações entre os integrantes da rede. Outro fator preponderante para seu sucesso diz respeito à exclusividade com que opera o mercado imobiliário de Curitiba.

Ao falar sobre a franquia Camargo Dias, o franqueado lamenta a desonestidade existente entre certos franqueados e seus corretores, que buscam enganar o franqueador para não pagar a comissão devida. Também alega que os riscos incorridos pelo franqueador, como as ações judiciais, são grandes, e que houve falha no planejamento quanto à logística e à segurança do negócio. Sugere, como possível solução para viabilizar a franquia, a adoção de um *fee* mensal fixo, cobrado do franqueado independentemente das intermediações realizadas, mas vê dificuldade em convencer franqueados a aceitar esses termos.

A abertura de uma segunda franquia, de acordo com o franqueado da Apolar, estaria condicionada a uma localização privilegiada da filial. Já o franqueado da Camargo Dias não tem interesse na abertura de uma segunda franquia, alegando que os negócios poderiam ser melhores, e tem dificuldade em montar e manter a equipe de corretores.

Desempenham, como atividade principal de sua franquia, a compra e venda de imóveis e, secundariamente, a locação, através da contratação do aluguel. Na Apolar, estão realizando um plano piloto para participar, conjuntamente com o franqueador, da administração da locação. Sobre a comissão pelo serviço prestado, o franqueado da Apolar

paga ao franqueador um percentual de 9% e 2% a título de taxa de *royalties* e verba publicitária, respectivamente, e o franqueado da Camargo Dias, distintamente, paga 6% e 2%. A verba publicitária, em ambos os casos, compõe o fundo de marketing da rede de franquias.

Ambos os franqueados consideram a infra-estrutura disponibilizada pelo franqueador como satisfatória. Na Apolar, o franqueado utiliza tão somente o marketing e o cadastro de imóveis, preferindo, quanto aos outros benefícios, utilizar sua estrutura interna. O franqueado da Camargo Dias também utiliza o cadastro de imóveis da rede e a estrutura de marketing, especialmente os descontos nos meios de comunicação. Também utiliza a documentação padronizada e a assessoria jurídica. Nenhum dos franqueados fez menção aos serviços oferecidos pelo franqueador quando criou sua franquia nem, tampouco, ao treinamento e reciclagem dos corretores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, desenvolvida junto às empresas que atuam no âmbito da franquia imobiliária brasileira, proporcionou a análise de pontos importantes relacionados ao setor em questão, ainda pequeno, além de contribuir para uma melhor compreensão acerca das características e dos relacionamentos existentes nessas organizações que o compõem.

Diante dos fatos levantados, é possível afirmar que a franquia imobiliária é compatível com o mercado brasileiro no que se refere a compra e venda e, referentemente à locação, à atividade de contratação do aluguel. Segundo os dados coletados, essas atividades coadunam com a franquia imobiliária desde sua criação, no Brasil. Também nelas todos os entrevistados encontram as maiores chances de sucesso da franquia e, internacionalmente, são estas, especialmente a compra e venda, as atividades praticadas pelas maiores franquias imobiliárias existentes (HARKINS; HOLLIHAN, 2005).

Por outro lado, não é possível confirmar a compatibilidade das atividades de administração de aluguel e condomínio no âmbito desse mercado. Como esses serviços não integram as atividades das duas empresas examinadas, as atividades de administração do aluguel e do condomínio, mesmo merecendo consideração dos franqueadores quanto à sua possível compatibilidade com o mercado da franquia imobiliária, requerem mais atenção em possíveis estudos futuros sobre o tema, especialmente junto à Apolar, que iniciou, recentemente, plano piloto que visa dar condições ao franqueado de oferecer a administração do aluguel a seus clientes.

Por meio da pesquisa realizada, confirmou-se o fato de que existe um número reduzido de empresas que atuam com franquia imobiliária. Mesmo havendo interesse do ponto de vista dos franqueados, a julgar pela lista de espera de candidatos à franquia em ambas as empresas, os franqueadores alegam dificuldades em expandir a sua rede. A pesquisa também levantou seus argumentos, como o desenvolvimento da internet, que substitui a necessidade de várias franquias para atender os clientes; a falta de mapeamento do mercado, sem o qual não é possível planejar o desenvolvimento da franquia; o perfil e o caráter do corretor, muitas vezes incompatíveis com a atividade da franquia; o risco, especialmente o jurídico, a que incorre o franqueador e o afugenta da franquia; e, por fim, a exclusividade, como característica essencial existente no mercado, para viabilizar a franquia.

Algumas ponderações precisam ser feitas sobre os dados coletados, que, segundo os franqueadores, motivam a existência de poucas empresas que utilizam a estratégia da franquia imobiliária:

A internet é uma ferramenta que facilita a busca de imóveis em oferta, mas não substitui, ainda, o contato direto necessário para a visita ao imóvel e assinatura de contrato, entre outras atividades.

O mapeamento do mercado imobiliário pode contribuir com a decisão ou não de franquear, porém não pode ser considerado decisivo para o advento de novas franquias. Inclusive, ao serem criadas, as franquias atuais também não dispunham dessa informação. A busca, através de pesquisa científica, de dados relacionados ao setor imobiliário nacional seria de grande valia para esse mercado, que possui estatísticas pouco precisas a seu respeito.

O perfil e o caráter do corretor imobiliário são importantes para o bom desempenho do negócio imobiliário, tanto na franquia como fora dela. Dificilmente, contudo, podem ser responsabilizados pelo pequeno número de franquias existentes, uma vez que, se assim o fosse, também o número de imobiliárias não franqueadas, que utilizam seus préstimos, seria diminuto. Por outro lado, mesmo havendo tais deficiências, não ao ponto de responsabilizá-las pelo pequeno número de unidades franqueadas, não seria a própria franquia a solução, assim como fizeram tantas outras franquias, cujo modelo de negócios ajudou a moralizar o setor em que atuavam. O desenvolvimento da pesquisa com esta temática pode ser desenvolvido, a fim de fazer comparativo entre setores franqueados, buscando entender por que essa realidade se verifica no imobiliário;

O risco do negócio não é restrito à franquia. Ele permeia todo e qualquer negócio. Não é o risco em si que afugenta da atividade econômica o empreendedor, mas o fato de esse risco não estar compatível com o resultado auferido por essa atividade econômica. Assim, um dos pontos que motiva o pequeno número de franquias parece estar relacionado com o resultado que ela traz ao franqueador, insuficiente para fazer valer a pena o risco no qual incorre. Segundo Mendelsohn (1992), a franquia operada pelo franqueado deve gerar lucros suficientes para habilitá-lo a obter retorno sobre seu investimento, obter recompensa pelos seus esforços e efetuar os pagamentos contratuais ao franqueador. Segundo o mesmo autor, além disso, o franqueador deve ser capaz de gerar fluxo de receita suficiente para cobrir suas despesas e obter lucro. Caso o negócio não preencha os itens expostos, ele não se viabilizará em termos de franquia.

A existência da exclusividade, conforme os dados levantados, é a principal causa apontada pelos entrevistados para alavancar o sucesso da franquia imobiliária. De fato, a

exclusividade, costume existente em alguns mercados imobiliários, é uma característica que auxilia o franqueador a melhor controlar as atividades do seu franqueado e corretores, que buscam, ocasionalmente, negócios fora do âmbito da franquia para evitar o pagamento de comissão ao franqueador e, em última análise, diminuir suas chances de atingir o ponto de equilíbrio e lucrar com a atividade da franquia. Hipoteticamente, se todos os integrantes da franquia estivessem contemplados com a característica da honestidade, a existência ou não da exclusividade traria pouca diferença ao franqueador, uma vez que todas as transações feitas pelo franqueado seriam devidamente reportadas. Daí pode-se concluir que o fato limitador da existência de um maior número de franquias é decorrente do oportunismo dos integrantes da franquia, cuja atitude atinge, diretamente, o resultado financeiro do franqueador com sua atividade de franquia, diminuindo suas chances de atingir seu ponto de equilíbrio e seu lucro. Conseqüentemente, diminuindo a viabilidade da franquia (MENDELSON, 1994). O oportunismo, no entanto, é parte do comportamento dos agentes econômicos, e, para muitos economistas, o *leitmotiv* da expansão capitalista.

Além dos argumentos levantados na pesquisa de campo pelos franqueadores, para explicar o pequeno número de franquias existentes, também foram encontrados outros indícios que podem embasar suas causas. Entre elas pode-se citar a existência de um mercado imobiliário tímido, até o ano de 2005, possivelmente incapaz de interessar outros investidores a entrarem nesse ramo e que agora, com seu desenvolvimento e vigor, tende a oportunizar novas possibilidades¹⁰.

Outro indício que poderia ajudar a esclarecer a existência do pequeno número de franquias imobiliárias brasileiras, mas, por se tratar de informação proferida por franqueador internacional, fugiu ao escopo da presente pesquisa, está no argumento levantado em reunião realizada na cidade de Atlanta, GA, Estados Unidos, em abril de 2007, por Jan Repa, vice-presidente da RE/MAX, uma das maiores franquias imobiliárias do mundo, afirmando que a franquia é um novo negócio que não pode ser tratado como se fosse extensão do negócio originário que motivou sua criação: a imobiliária tradicional. Como a presente pesquisa levanta indícios de que os franqueadores brasileiros vêm na franquia uma extensão do seu negócio imobiliário tradicional – seja porque é o próprio dono quem cuida de ambos os negócios ou seu gerente próximo, ou porque operam a franquia como franqueadores e franqueados, ao mesmo tempo, desenvolvendo, em ambos os estudos de caso, também a

¹⁰ O fato de uma franquia imobiliária internacional, em estágio de estruturação de sua primeira filial brasileira no estado de São Paulo, na data de 25 de Janeiro de 2008, dá indícios de que o setor pode atravessar mudanças.

atividade de imobiliária tradicional –, acredita-se que o tema mereça aprofundamento através de investigação científica futura.

No que concerne às principais diferenças de características das franquias imobiliárias, pode-se afirmar que sua essência é similar, porém apresentam pontos divergentes capazes de selar destinos distintos para cada uma das franquias analisadas. Ambos têm sua origem em empresas imobiliárias tradicionais e continuam, atualmente, sendo controladas pela mesma família fundadora. Relativamente às suas receitas financeiras, são provenientes, em ambos os casos, da taxa de franquia, cobrada do franqueado quando de sua adesão à rede e, mensalmente, sobre o faturamento, das taxas de *royalties* e verbas de publicidade, como também explicitam Blair e Lafontaine (2005) e Mendelsohn (1992), entre outros. Além disso, ambas as franqueadoras operam lojas próprias, no segmento franqueado, além de contarem com a administração centralizada de uma carteira de aluguel. A verba de publicidade compõe o fundo de marketing que, juntamente com o cadastro único de imóveis em oferta e o nome reconhecido da franquia, são, segundo seus franqueados, os principais pontos favoráveis da franquia. Outros serviços acessórios também são oferecidos pelos franqueadores, como assessorias, compras conjuntas, padronização documental e visitas de controle.

Diante dos indícios encontrados na pesquisa, parece que a motivação para franquear tem características distintas entre as empresas franqueadoras analisadas.

A Apolar empregou a franquia como um recurso para enxugar seus custos fixos, alcançando, conseqüentemente, a manutenção de sua envergadura empresarial e o aumento de sua participação no mercado, fato que vai de encontro com as afirmações de Inma (2005), para quem a franquia é empregada como estratégia de entrada e crescimento para as empresas, verificando-se quando há necessidade de capital humano e financeiro somados às necessidades de eficiência da agência.

A motivação que levou a Camargo Dias a franquear também se fundamenta no desejo de aumentar sua participação de mercado. Dados empíricos coletados mostram:

- a) antigos diretores da empresa recebendo o direito de franquear unidades da empresa sem qualquer seleção prévia quanto às suas aptidões para tal franqueamento;
- b) a afirmação do entrevistado que cita como sendo uma das motivações para franquear a preocupação com o destino de antigos diretores da empresa;
- c) os custos dessa atividade são altos, especificamente com relação aos corretores e seus gerentes (BERNARDES, 2002), fato que motiva a prática habitual de não pagar encargos sociais sobre a remuneração desta mão-de-obra.

Tais dados são suficientemente conclusivos para indicar que, além daquela, a outra motivação para franquear é dar abrigo a esses ex-diretores para evitar possíveis e futuras contendas judiciais no âmbito trabalhista.

Outra conclusão reporta à liderança de mercado alcançada, na região onde atuam, pelas empresas integrantes da franquia imobiliária, tanto franqueadoras quanto franqueadas, fato que indica estarem as empresas conseguindo manter-se competitivas. Existem, contrariamente, indícios levantados na pesquisa mostrando, exclusivamente em relação ao franqueador, (a) que tal posição de liderança já lhes pertencia antes de iniciarem o franqueamento das atividades; (b) que ambos os franqueadores acreditam serem as lojas próprias mais rentáveis do que a franquia. Outros fatos, individualmente, contribuem com essa contra-argumentação. Na Apolar (c), segundo estudo de franquibilidade realizado, a empresa alcançará seu ponto de equilíbrio com 50 franquias, tendo hoje algo em torno de 36. Na Camargo Dias (d), o franqueamento de novas unidades está interrompido; e (e) segundo seu franqueado, a franquia foi uma atividade mal planejada pelos franqueadores.

Dessa forma, na falta de dados objetivos, cujo acesso foi limitado ao pesquisador, e baseando-se apenas nos depoimentos dos entrevistados, pode-se asseverar que os franqueados estão conseguindo se manter competitivos. Quanto aos franqueadores, mesmo que tais contribuições suscitem dúvidas, pode-se afirmar que ambas as empresas, em seu conjunto de atividades, são competitivas. Isto porque elas não dependem, exclusivamente, da franquia para sobreviver, pois operam com lojas próprias e administram, de maneira centralizada, a locação dos imóveis. Em se tratando, tão somente, da competitividade da atividade de franquia, no âmbito do franqueador, ambos os casos merecem análise separada.

A Apolar, apesar de não ter atingido seu ponto de equilíbrio ainda, segundo estudo de franquibilidade mencionado, encontra-se em franco crescimento; manteve e desenvolveu sua liderança de mercado através da franquia e, mesmo considerando a loja própria mais rentável, aproveita a franquia para penetrar em mercado com baixo custo de capital e pouca necessidade de investimentos, além de reduzir os outrora elevados custos incorridos, relativos à disponibilidade de talentos gerenciais, ao conhecimento da área de atuação, à distância entre a unidade e a matriz da organização, entre outros, pertinentes às lojas próprias. Tais fatos vão de encontro com as ponderações de Sherman (2003); Mauro (1999); Brickley; Dark, 1987; Caves; Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton, 1988^a; Norton, 1988^b; Rubin, 1978 *apud* Combs; Castrogiovanni (1994), respectivamente. Daí a afirmativa que a franquia Apolar é competitiva.

Os indícios encontrados apontam a franquia da Camargo Dias, hoje com cinco unidades, como carente de competitividade. Dão suporte a isto o fato de não estar crescendo somado à decisão do franqueador de interromper novas concessões de franquia e à afirmação de seu franqueado, também parente em primeiro grau, de que a franquia foi mal planejada. Além disso, a notícia de que o franqueado, filho do franqueador, estaria criando nova franquia imobiliária, denominada Camargo Mais, reforça aqueles indícios de falta de competitividade.

Além das desigualdades já apresentadas, que contribuem como causa para as diferenças de desempenho entre as duas franquias analisadas, ainda se pode citar a localização do ponto comercial, que para a Apolar é fator relevante no sucesso de uma franquia, fato comungado por Mauro (1999).

Diante das conclusões acerca da competitividade de ambas as franquias e considerando os limites impostos pelo escopo da pesquisa, a investigação científica futura é recomendável, a fim de identificar se, de fato, é a franquia ou, por outro lado, a estratégia adequada, conforme estudo realizado por Castrogiovanni; Justis (2002), a responsável pela expansão e competitividade da rede.

Diante da afirmação inconclusiva do franqueador, segundo a qual a internet substitui a necessidade de várias franquias para atender o cliente e, por outro lado, diante do fato da internet ser uma ferramenta que facilita a busca de imóveis em oferta, mas não substitui, ainda, o contato direto necessário para a visita ao imóvel e assinatura de contrato; investigação científica futura, para dirimir esta dúvida e para averiguar a influência da internet sobre as franquias de serviço é recomendada.

Por fim, como sugestão futura de pesquisa, sugere-se a elaboração de um paralelo entre a franquia e outros sistemas associativos, como as cooperativas.

Pode-se considerar que a pesquisa em questão, referentemente ao setor imobiliário, lança um problema original na pesquisa brasileira. Além deste fato, que contribuiu para justificar a dificuldade em localizar e incorporar artigos oriundos da bibliografia disponível, específicos para o tema, questões de sigilo empresarial e número reduzido de empresas também legitimaram esta dificuldade. A existência de poucas evidências para dar suporte aos problemas levantados, muito além de ser motivo para as possíveis lacunas existentes, serve de motivação para a busca de respostas, alcançando novos horizontes que enriquecem o conhecimento humano.

REFERÊNCIAS

ALON, Ilan. **Journal of Small Business Management**. Blackwell Publishing, vol. 39, n. 2, April 2001, p. 111-122.

ALON, Ilan. **The internationalization of US franchising systems**. New York: Garland Publishing Inc., 1999.

ALON, Ilan. The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers. **Journal of Small Business Management**. [S.l.], vol. 39, n. 2, p. 111, 2001.

ANDERSON, Randy I. *et al.* The efficiency of franchising in the residential real estate brokerage market. **Journal of Consumer Marketing**, Bradford, vol. 15, n. 4, p. 320-396, 1998.

APOLAR Imóveis participa da 6ª edição da Franchising Fair 2007. Panashop, Curitiba, 15 nov. 2007. Disponível em <http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_notas.php?id=15601> Acesso 28 dez. 2007.

ARAÚJO, Ana Paula Bravim (atualiz.). **Franchising**. Biblioteca SEBRAE: São Paulo, 2004.

ASHBY, Rebekah. Managers go for growth after buying your move. **The Journal**. [S.l.] 16 jul. 2004, p.29.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING. **ABF divulga balance de 2005 em coquetel de apresentação**. São Paulo, dez/2005. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=10> Acesso em: 27/03/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING. **Notícias do Franchising: Balanço de 2005**. São Paulo, Dezembro 2005. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=10> Acesso em 29/03/06.

BACEM. **Financiamentos imobiliários concedidos com recursos do SBPE**. Câmara Brasileira da Construção, Minas Gerais, dez. 2007. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/pesq_grupo.asp?pg=3&idItem=8&Tipo=2&idGrupo=9&NomeGrupo=Financiamentos%20Imobiliários:%20Recursos%20do%20SBPE%20e%20FGTS&NomeItem=SBPE%20-%20Estatísticas%20Básicas%20do%20SFH%20do%20Banco%20Central%20do%20Brasil> Acesso em: 28 dez. 2007.

BARA, Marco Antonio Santoro. **A relação de uma empresa franqueadora com suas franqueadas** – o caso de O Boticário: um estudo comparativo nas lojas de Curitiba e São José dos Pinhais. 2001. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BERCOVITZ, J.E.L, The Organizational Choice Decision in Business Format Franchising: An Empirical Test. In: WINDSBERG, J., CLIQUET, G., HENDRIKSE, G., TUUNANEN, M. **Economics and Management of Franchising Networks**, Heidelberg: Physica-Verlag, 2004.

BERNARDES, Carlos Henrique Magalhães. **Corretagem de imóveis**: alternativas de diferenciação de serviços a partir da percepção dos compradores. 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BITTENCOURT, Cândida (Coord.). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil** – relatório de pesquisa agosto 2004. Biblioteca SEBRAE: Brasília, 2004.

BLAIR, R.D.; LAFONTAINE, F. **The economics of franchising**, New York: Cambridge University Press, 2005.

CARLOS, Ana Fani A.; OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino. **Geografia das metrópoles**. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

CARNEIRO, José Henrique Domingues. **Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores**. 2004. 77f. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO, Denise. **A explosão imobiliária**. Portal Exame, São Paulo, 4 maio. 2006. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0867/negocios/m0081904.html> Acesso em: 28 dez. 2007.

CASTRO, José Márcio. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e fundamentos. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005. 166 lâminas, color.

CASTROGIOVANNI, Gary J.; JUSTIS, Robert J. Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors. **Journal of Small Business Management**. [S.l.], vol. 40, n. 2, p. 98+, 2002.

CHERTO, Marcelo R. **Franchising**: revolução do marketing. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil editora Ltda., 1988.

COMBS, James G. Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership. **Journal of Small Business Management**. [S.l.], vol. 32, n. 2, p. 37+, 1994.

COMPANY S.A. **Tendências do Mercado Imobiliário**: como se preparar para o futuro. In 78. Encontro Nacional da Indústria da Construção. Outubro 2006. Disponível em: <<http://www.companyri.com.br/>> Acesso em: 28 dez 2007.

CURTIS, Cris. Franchising: the route to rapid reproduction? **Leisure & hospitality business**. [S.l.], p. 21-23, Jan. 2002.

DANT, Rajiv P.; PETERSON, Alden. **Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective Empirical Insights from a Service Franchise**. [S.l.], vol. 28, n.3, p. 46, 2002.

DORSCH, Michael J.; GRUNHAGEN, Marko. Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current and Future Value Assessments of Two Franchisee Types. **Journal of Small Business Management**. [S.l.], vol. 41, n. 4, p. 366, 2003.

DRUKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EHRMANN, T., SPRANGER, G. Successful Franchising Using the Plural Form. *In*: WINDSBERG, J., CLIQUET, G., HENDRIKSE, G., TUUNANEN, M. **Economics and management of franchising networks**, Heidelberg: Physica-Verlag, 2004.

FEAGIN, J. R.; ORUM, A. M.; SJOBERG, G. (Ed.). **A case for case study**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio – SÉC. XXI** – São Paulo: Lexicon Informática Ltda, 1999.

FISHER, Ernest M. **Urban Real Estate Markets: Characteristics and Financing**. New York: National Bureau of Economic Research, 1951.

FORTES, José Carlos. **As arras ou sinal nos negócios jurídicos**. Fortes Advogados Associados, mai. 2004. Disponível em: <<http://www.fortesadvogados.com.br/artigos.view.php?id=356>> Acesso em: 30 dez. 2007.

FREW, James R.; JUD, G. Donald. The value of a Real Estate franchise. **Journal of the American Real Estate & Urban Economics Association**. [S.l.], vol. 14, n. 2, p. 374-383, Verão, 1986.

FREW J. R.; JUD G. D. **Real Estate Economics**. Blackwell Publishing, vol.14, n. 2, June 1986, p. 374-383.

FULOP, Cristna; FOWARD, Jim. Insights into *Franchising*: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives. **Service Industries Journal**. [S.l.], vol. 17, n. 4, p. 603-625, Out. 1997.

GRANT, R. Contemporary Strategic Analysis. **Contemporary Strategic Analysis**. Concepts, techniques, applications. USA: Blackweel Publishers, Third edition published, 1998.

HARKINS, P. J.; HOLLIHAN, K. **Everybody Wins: the story and lessons behind RE/MAX.** New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2005.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Strategic Management, Competitiveness and Globalization.** USA: South-Western College Publishing, 1999.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. C. Convert to compete: competitive advantage through Conversion Franchising. **Journal of Small Business Management.** [S.l.], vol. 41, n. 2, p. 187-204, Abr. 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Recuperação Automática.** Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/default.asp>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

INMA, Chutarat. Purposeful Franchising: Re-thinking of the Franchising Rationale. **Singapore Management Review.** Singapura, vol. 27, n. 1, p. 27-48, 1. semester 2005.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION – IFA. **Franchising in the economy.** Washington, 1991. Disponível em: <<http://opportunities.franchise.org/Public/SearchResult.aspx?Investment=-1&ParentCategory=12&SubCategory=90&netWorth=-1&isHomebased=False&countryId=0&stateId=&isNewFranchisor=False&IsVeteran=False>> Acesso em 08/04/2006.

JUD, G. Donald; ROGERS, Ronald C.; CRELLIN, Glenn E. Franchising and Real Estate Brokerage. **Journal of Real Estate Finance & Economics.** [S.l.], vol. 8, n. 1, p. 87-93, Jan. 1994.

KIRBY, D. A.; WATSON, A. e WAITES, J. Overcoming the financial constraints on small firm growth: the case of franchising. **Middlesex University Business School.** London, 1997.

LAERTE, PINHEIRO. **Dar exclusividade à imobiliária na hora de vender é mais vantajoso.** LAERTE & PINHEIRO. São Paulo, jul 2004. Disponível em: <http://www.laertepinheiro.com.br/index.php?op=noticia&id_noticia=4&id=14> Acesso em: 28 dez. 2007.

MATTAR, Fauze Nagio. **Pesquisa em marketing.** 2. ed. vol. 1 e 2. São Paulo, 1994.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador.** São Paulo: Nobel, 1999.

MENDELSON, Martin. **A essência do franchising.** São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean P. **Como fazer da franquia um bom negócio.** São Paulo: Nobel, 1991.

MERCADO Imobiliário Brasileiro. **Edge**, Rio de Janeiro, 14 mar 2007. Disponível em: <<http://blog.edge.com.br/2007/03/14/mercado-imobiliario-brasileiro/>> Acesso em: 28 dez 2007.

NORTON, S. W. Towards a More General Theory of Franchise Governance. *In*: WINDSBERG, J.; CLIQUET, G.; HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M. **Economics and Management of Franchising Networks**, Heidelberg: Physica-Verlag, 2004.

NUCIFORA, Alf. Franchising Still Offers a World of Opportunity. **Business News New Jersey**. Nova Jersey, vol. 14, n. 35, p. 15, Ago. 2001.

PAIVA, Simone Bastos. Franchising. **Biblioteca do Sebrae**. São Paulo, Jun. 2003. Disponível em: <http://www.sebraees.com.br/inf_emp/resumo/resumo.cfm> Acesso em: mar. 2006.

PAIVA, Simone Bastos. Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas. **Revista Estudos Avançados em Administração**, São Paulo, Fev. 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/\\$File/NT000A4792.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/$File/NT000A4792.pdf)> Acesso em: mar. 2006.

PAULA, Ariano Cavalcanti de. Negociação e Estruturação para a formação de uma Rede de Imobiliárias: o caso da Netimóveis. **LARES – Latin American Real Estate Society**, 2006. Disponível em: <http://www.lares.org.br/SL4D_paula.pdf> Acesso em: 25 mai. 2006.

PILLING, Bruce K. Assessing competitive advantage in small business: an application to franchising. **Journal of Small Business Management**, Virginia Ocidental, vol. 29, n. 4, p. 55-63, Out. 1991.

POPP, Jamie. Way to grow. **Restaurants & Institutions**. [S.l.], vol. 115, n. 12, p. 121-124, Jul. 2005.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RATCLIFFE, John; STUBBS, Michael. **Urban Planning and Real Estate Development**. London: UCL Press, 1996.

REPA, Jan. **RE/MAX Brazil** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por 'leandrohilbk@superig.com.br' em 19/01/2005.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. **Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias**: um estudo na cidade de Natal – RN. 2004. 88f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

SÁ, Lucas R. **Condomínio: a responsabilidade do síndico**. Rio de Janeiro: LTR, 2001.

SAAVEDRA, Thomas. **Vulnerabilidade do franqueado no franchising**. Rio de Janeiro: Lumen Juris Editora, 2005.

SANGHAVI, Nitin. Retail Franchising as a Growth Strategy. **European Retail Digest**. [S.l.], n. 42, p. 27-30, Verão, 2004.

SCOOT, Jr.; FRANK A. Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm. **Review of Industrial Organization**. [S.l.], vol. 10, n. 1, p. 69-81, Fev. 1995.

SHANE, Scott A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm *growth* and survival: A study of new franchisors. **Academy of Management Journal**. [S.l.], vol. 39, n. 1, p. 216- 235, Fev. 1996.

SHAPIRO, Benson P. e SVIOKA, John J. **Conquistando clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHERMAN, Andrew J. Growth Via Business-Format Franchising. **Fast-Track Business Growth**. p. 411- 449, 2003.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Franchising: Um Sistema Empreendedor De Negócios – O Caso Da Apolar Imóveis. *In: Encontro Nacional Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2003, Atibaia.

TOLEDO, José Roberto. **O futuro do mercado de locação e venda de imóveis**. São Paulo: AABIC, 2006. Palestra proferida no Workshop: Rede imobiliária de imóveis, patrocinada pela AABIC, em São Paulo, 25/05/2006.

WINDSPERGER, J. The Dual Network Structure of Franchising Firms Property Rights, Resource Scarcity and Transaction Cost Explanations. *In: WINDSBERG, J., CLIQUET, G., HENDRIKSE, G., TUUNANEN, M. Economics and Management of Franchising Networks*, Heidelberg: Physica-Verlag, 2004.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2005.

ANEXO 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O FRANQUEADOR

Objetivo	Franqueador
Identificar, analisar e compreender se a franquia é viável ao setor imobiliário brasileiro, através da análise da experiência de redes de franquia no setor	
Determinar se a franquia é compatível com o mercado imobiliário de compra, venda, locação e administração no contexto brasileiro, considerando a perspectiva tanto do franqueador como do franqueado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como surgiu a opção de franquia imobiliária? 2. Quais as atividades que a franquia atinge (compra e venda, locação, condomínio)? 3. Em qual atividade a franquia tem melhores chances de prosperar? Por quê? 4. Em que atividades a franquia tem piores chances de prosperar? Por quê? 5. Comparada a uma imobiliária não-franqueada, a franquia imobiliária é uma atividade rentável no Brasil? Em qual setor? Por quê?
Analisar o motivo pelo qual o número de franquias imobiliárias no Brasil ainda é pouco utilizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como se explica o pequeno número de franquias imobiliárias existentes no Brasil? 2. Quais são os obstáculos existentes que impedem um crescimento mais acelerado da franquia? (ter em mente os obstáculos externos- condições legais, mercado, etc. e as condições internas – falta de preparo dos empresários do setor, dificuldade de mão-de obra, etc)
Levantar as principais características das franquias de empresas imobiliárias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe perspectiva de a franquia se desenvolver em outras áreas onde ainda não atua hoje (compra e venda, locação, condomínio)? 2. Existe pretensão de entrar nestas áreas? 3. Quais condições ainda faltam para atuar nestas outras áreas? 4. Como é dividida a comissão no caso de compra e venda, locação e condomínio? 5. Existe um fundo de marketing? Como é formado? 6. Como é feita a aproximação com o possível franqueado? 7. É mais comum o futuro franqueado procurar o franqueador ou ser procurado por ele? 8. Quais são as características necessárias ao franqueado? 9. Os franqueados são, em sua maioria, pessoas já ligadas ao ramo imobiliário ou novas para ele? Por quê? 10. Qual tipo de franqueado tem mais sucesso, aquele ligado ao ramo imobiliário ou o novato? 11. Além da “carta de oferta”, obrigatória por lei, existe outro documento utilizado para regular a relação entre franqueado e franqueador? Qual/is? 12. Como é feito o controle dos franqueados quanto a comissões? Como evitar fraude? 13. Qual é a infra-estrutura necessária para dar suporte à franquia existente? 14. Que tipo de apoio/suporte o franqueador oferece ao franqueado? 15. Considerando esta infra-estrutura existente para dar suporte à franquia, pode-se dizer que ela é (A) excelente; (B) boa; (C) regular; (D) ruim? Por que? O que falta para atingir a excelência? 16. Como evitar que dois franqueados disputem o mesmo cliente?
Analisar se as empresas que operam com o <i>franchising</i> imobiliário estão conseguindo se manter competitivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando as empresas imobiliárias que atuam em sua área geográfica, pode-se dizer que (A) minha empresa é uma das maiores; (B) minha empresa tem tamanho intermediário; (C) minha empresa é pequena? 2. A franquia foi responsável para alcançar a posição onde você se encontra hoje? Se positivo, como a franquia foi responsável por isto? 3. Comparando o negócio franquia com o negócio imobiliário comum, qual deles tem melhor retorno sobre investimento? 4. Qual o número de franqueados, quantos funcionários possui o franqueador? 5. Considerando outras tentativas de franquia imobiliária no território nacional, as mesmas conseguem se manter competitivas? Por quê? 6. Como está se comportando o número de franqueados: (A) crescente; (B) estável; (C) decrescente? Quais percentuais? 7. A rotatividade dos franqueados é alta? Qual o percentual anual?
Distinguir, se existirem, as principais causas das diferenças de desempenho e competitividade entre diferentes franquias	<ol style="list-style-type: none"> 1. A conclusão será consequência das entrevistas com as respectivas empresas.

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O FRANQUEADO

Objetivo	Franqueado
Identificar, analisar e compreender se a franquia é viável ao setor imobiliário brasileiro, através da análise da experiência de redes de franquia no setor	
Determinar se a franquia é compatível com o mercado imobiliário de compra, venda, locação e administração no contexto brasileiro, considerando a perspectiva tanto do franqueador como do franqueado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparada à atividade normal de uma imobiliária, a franquia imobiliária é uma atividade rentável no Brasil? Em qual setor? Por quê? 2. O negócio da franquia é um (a) bom negócio; (b) médio negócio; (c) mau negócio? Por quê? 3. Sabendo o que sabe hoje, você investiria na franquia imobiliária novamente? 4. Se fosse oferecida uma segunda franquia imobiliária em outro território, aceitaria? Por quê?
Analisar o motivo pelo qual o número de franquias imobiliárias no Brasil ainda é pouco utilizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como explica o pequeno número de franquias imobiliárias existentes no Brasil?
Levantar as principais características das franquias de empresas imobiliárias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é dividida a comissão no caso de compra e venda, locação e condomínio? 2. Existe um fundo de marketing? Como é formado? 3. Como você tomou conhecimento da franquia imobiliária? 4. Por que decidiu pela franquia imobiliária? 5. Qual é a infra-estrutura necessária para dar suporte à franquia existente? 6. Considerando a infra-estrutura existente para dar suporte à franquia, pode-se dizer que ela é (A) excelente; (B) boa; (C) regular; (D) ruim? Por quê? O que falta para atingir a excelência? 7. Qual é a infra-estrutura necessária para dar suporte à franquia existente? 8. Como evitar que dois franqueados disputem o mesmo cliente? 9. O negócio explorado é unicamente franquia ou existe outro negócio concomitante?
Analisar se as empresas que operam com o <i>franchising</i> imobiliário estão conseguindo se manter competitivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando as empresas imobiliárias que atuam em sua área geográfica, você pode dizer que (A) minha franquia é uma das maiores; (B) minha franquia tem tamanho intermediário; (C) minha franquia é pequena? 2. Considerando a denominação da receita federal para faturamento anual de empresas, o seu negócio pode ser considerado (A) micro empresa até 240.000; (B) pequeno porte até 2.400.000; (C) empresa média; (D) grande empresa; 3. Considerando outras tentativas de franquia imobiliária no território nacional, as mesmas conseguem se manter competitivas? Por quê?
Distinguir, se existirem, as principais causas das diferenças de desempenho e competitividade entre diferentes franquias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conclusão será consequência das entrevistas com as respectivas empresas;

ANEXO 2**QUADRO-RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

Data – Duração	Entrevistado
04/10/2006 – 01:01:22	Jean Michel Galiano – franqueador – superintendente Apolar Imóveis
16/12/2006 – 01:01:50	Cassius Cesar Soares da Silva – franqueador – gerente de franquias Camargo Dias
16/04/2007 – 00:57:25	Norberto Ferretti Jr. – franqueado – proprietário da franquia Alto da XV da Apolar
24/04/2007 – 01:13:54	Fabício Teixeira Serra – franqueado – proprietário da franquia Perdizes da Camargo Dias