



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidade
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**Aliança estratégica: estudo de caso de empresas franqueadas no setor
imobiliário de Campina Grande –PB**

JEZREEL PAULO DE BARROS ALVES

Campina Grande – 2015

JEZREEL PAULO DE BARROS ALVES

**Aliança estratégica: estudo de caso de empresas franqueadas no setor
imobiliário de Campina Grande –PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Professora Doutora Adriana Salete Dantas de Farias

Campina Grande – 2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Jezreel Paulo de Barros Alves
Aluno

Adriana Salete Dantas de Farias, Doutora
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

JEZREEL PAULO DE BARROS ALVES

**Aliança estratégica: estudo de caso de empresas franqueadas no setor
imobiliário de Campina Grande –PB**

Relatório Aprovado em: ____/____/____

Adriana Salete Dantas de Farias, Doutora
Professora Orientadora

Lucia Santana de Freitas, Doutora
Examinadora

Raquel de Andrade Barros, Mestre
Examinadora

Campina Grande – 2015

Dedico esse trabalho a minha família e amigos que sempre me passaram confiança e apoio em momentos de grandes dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me concedeu o dom da vida e por todas as dificuldades que Ele me ajudou a superar.

Aos meus pais Sandra Filgueira e José Nicodemos que nunca mediu esforços para apoiar seu filho, principalmente nesse momento da graduação, que durante toda essa jornada tiveram que se sacrificar bastante financeiramente em prol da construção do meu futuro profissional.

As minhas tias Paula Rejane e Alécia Dantas, que são exemplos de mulheres que apesar de tantas dificuldades, conseguiram se sobressair a cada uma delas;

A Thaís Bandeira, minha namorada, por toda a sua compreensão, paciência e amor dado, por sempre me apoiar e me motivar cada vez mais para lutar pelos meus sonhos.

Aos meus amigos de curso, que sempre estiveram nessa jornada junto comigo, compartilhando os problemas e as conquistas. Em especial João Farias, Francisco Orley, Kelvenn Andrade, que realmente foram companheiros de todas as horas, desde as noites viradas estudando para provas e fazendo trabalhos, desde as comemorações de mais um final de período bem sucedido. Com certeza essa amizade irá durar por toda a vida.

Ao PET Administração, ao qual tive a oportunidade de fazer parte por pouco mais de dois anos, e que esse período me ajudou a me tornar uma pessoa mais madura e resiliente.

A todo o corpo docente da Unidade Acadêmica de Administração que em sua boa parcela se preocupam com seus alunos, incentivando seu crescimento profissional.

E por fim, agradeço a minha orientadora Adriana Salete, pela paciência, orientação e puxões de orelha que me ajudaram na conclusão desse trabalho. Obrigado por acreditar nas minhas ideias e me motivar durante todo esse processo.

*“Um sonho que se sonha só, é só um sonho que se sonha só, mas sonho que se sonha junto é realidade.”
(Raul Seixas)*

ALVES, Jezreel Paulo de Barros. **Aliança estratégica: estudo de caso de empresas franqueadas no setor imobiliário de Campina Grande –PB.** 52 Folhas. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

RESUMO

A complexidade do ambiente, aliada a intensa globalização e em que as empresas estão inseridas, tornam necessárias boas ideias inovadoras para facilitar a adequação ao mercado de uma maneira mais rápida, adquirindo uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Uma estratégia que vem sendo bastante utilizada é a formação de alianças estratégicas que tem como principal objetivo juntar recursos e competências entre empresas para adquirir uma vantagem competitiva, diminuindo seus riscos e incertezas. Um modelo de alianças estratégicas que vem crescendo de maneira bem rápida no Brasil é a franquia, no qual o proprietário concede a utilização da marca e repassa todo o *know-how* adquirido para o franqueado, mediante um pagamento previamente definido. Apesar de vários segmentos utilizarem o modelo de franquias, o setor imobiliário ainda é pouco explorado. Na cidade de Campina Grande, por exemplo só há duas franquias imobiliárias e que fazem parte da mesma rede. Diante dessas colocações iniciais, o objetivo geral desta pesquisa é identificar vantagens e desvantagens encontradas por empresas do setor imobiliário de Campina Grande que participam de uma aliança estratégica do tipo franquia. Para tanto, foram coletados dados primários e secundários, sendo a pesquisa classificado como descritiva com abordagem qualitativa. As análises dos resultados mostraram que foram encontradas diversas vantagens com a adesão à franquia *Easy Dream* (nome fictício), dentre elas estão a capacitação de maneira contínua tanto para corretores como os diretores franqueados das unidades, bem como a integração de todas as unidades da rede existente, o que possibilita trocas de informações de maneira ágil, facilitando a busca de dados do setor imobiliário das unidades dessa rede de franquias. Entretanto foi constatado que a principal desvantagem ainda é a inflexibilidade por parte da *Easy Dream*, o que provoca uma lenta adaptação aos moldes dos vários cenários imobiliários presentes no território brasileiro. A pesquisa conclui que a adesão à franquia proporcionou bons resultados as suas unidades, que viram na *Easy Dream* a possibilidade de unir seus valores com os da organização, o que representa um caso bem sucedido de alianças estratégicas.

Palavras-chave: Alianças estratégicas; Franquias; Setor imobiliário.

ALVES, Jezreel Paulo de Barros. Aliança estratégica: estudo de caso de empresas franqueadas no setor imobiliário de Campina Grande –PB. 52 Folhas. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

ABSTRACT

The complexity of the ambient, combined with intense globalization and in which the companies operate, they need good ideas to help bring to market more quickly, gaining a competitive advantage over competitors. A strategy that has been widely used is the formation of strategic alliances with the main objective to pool resources and expertise between companies to get a competitive advantage by lowering their risks and uncertainties. A model of strategic alliances is growing rapidly in Brazil and is the franchise, in which the owner grants the use of the mark and passes all the know-how acquired for the franchisee through a predetermined payment. Although several segments using the franchise model, in real estate is still unexplored. In the city of Campina Grande, for example there are only two real estate franchise and part of the same network. Faced with these initial settings, the general objective of this research is to identify advantages and disadvantages encountered by companies in the real estate Campina Grande sector who participate in a strategic alliance of franchise type. For this purpose, primary and secondary data were collected, and the search classified as descriptive qualitativa. As approach with analysis of the results showed that found several advantages to joining the franchise Easy Dream (fantasy name), among which are training on an ongoing basis both brokers and franchisees directors of the units, as well as the integration of all units of the existing network, allowing exchanges of information in an agile manner, facilitating the search for real estate data units that network of franchises. However it was found that the main drawback is still the inflexibility on the part of Easy Dream, which causes a slow adaptation to molds of various real estate scenarios present in Brazil. The research concludes that joining the franchise provided good results their units, they saw on Easy Dream the possibility of joining their values with the organization, which represents a successful case of strategic alliances.

Key-words: *Strategic alliances; franchises; Real estate.*

Sumário

1. Introdução.....	10
1.1 Justificativas do Estudo	13
1.2 Estrutura do Trabalho.....	13
2. Fundamentação Teórica.....	14
2.1 Alianças Estratégicas	14
2.2 Grupos de Alianças Estratégicas.....	16
2.3 Franquia	17
2.3.1 Definição.....	17
2.3.2 Evolução das Franquias no Mercado.....	19
2.3.4 Circular de Oferta de Franquia e Mecanismo de Controle Mantidos entre as Empresas Envolvidas na Franquia.....	23
2.3.5 Vantagens e Desvantagens para o Desenvolvimento das Franquias.....	26
2.3.5.1 Vantagens para o Franqueado.....	26
2.3.5.2 Vantagens para o Franqueador.....	27
2.3.5.2 Desvantagens para o Franqueado.....	27
2.3.5.3 Desvantagens para o Franqueador.....	28
3 Metodologia da Pesquisa.....	29
3.1 Instrumentos de Coletas e Sujeitos.....	29
4 Apresentação e Análise dos Resultados.....	31
4.1.1 Histórico da Franquia Nossa Casa Negócios Imobiliários.....	33
4.1.2 Operações Desenvolvidas pela Franquia.....	34
4.1.3 Interações de Fluxo de Informações entre Franqueadora e Franqueada.....	35
4.1.4 Vantagens.....	37
4.1.5 Desvantagens.....	39
4.2.1 Histórico da Franquia Nova Vida Negócios Imobiliários.....	39
4.2.2 Operações Desenvolvidas pela Franquia.....	40
4.2.3 Interações de Fluxo de Informações entre Franqueadora e Franqueada.....	41
4.2.4 Vantagens.....	43
4.2.5 Desvantagens.....	43
5 Conclusão.....	47
6 Referências.....	48
ANEXO.....	50

1. Introdução

As empresas estão inseridas em um ambiente vivem em constate mudança. Porém, no século XXI, essas transformações do mercado estão cada vez mais rápidas devido à intensa globalização, ao ponto em que as empresas não podem demorar para se ajustar ao mercado. Segundo Hiit, Ireland e Hoskisson (2008), mentalidades administrativas tradicionais dificultarão uma obtenção de vantagens competitivas. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, os autores Bateman e Snell (2010) indicam que é indispensável uma crescente necessidade por ideias boas e inovadoras, com o intuito de facilitar a mudança na administração das organizações. Essa necessidade de mudanças nas empresas tem como objetivo adquirir vantagem competitiva no mercado, uma vez que, segundo Hiit, Ireland e Hoskisson (2008), as economias de escala e grandes verbas publicitárias não são mais tão eficazes como antigamente.

Uma das soluções adotadas pelas empresas é uma mudança de visão de gestão, saindo de um direcionamento individualista para o de cooperação. Essa cooperação procura minimizar os riscos das empresas envolvidas, uma vez que elas estarão preocupadas em cumprir tanto seus objetivos individuais, quanto os objetivos do grupo. Dependendo do grau de envolvimento entre as partes, essa cooperação pode se desenvolver e se tornar uma aliança estratégica.

Aliança estratégica, segundo Hiit, Ireland e Hoskisson (2008), ocorre quando as empresas envolvidas unem alguns de seus recursos e competências para criar uma vantagem competitiva. Ou seja, na existência de uma maior preocupação e dedicação por parte dos envolvidos em busca de melhores resultados, há a união de suas habilidades individuais em prol de atingir os objetivos propostos pela aliança.

Dentre vários tipos de alianças estratégicas classificado por diversos autores, a franquia vem tendo um grande crescimento no território brasileiro desde 1979. A franquia se desenvolveu no Brasil de maneira tão rápida, que foi criada uma associação que ajudava a organizar os negócios dessa natureza, chamada de Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), antes mesmo da Lei de Franquia no Brasil, criada em 15 de dezembro de 1994. A definição de franquia está no artigo segundo dessa Lei, como um sistema onde a concessão de uma patente ou marca do franqueador (dono da rede de franquias) para o franqueado (membro da rede do franqueador, por possuir uma unidade da franquia), mediante um pagamento direto ou indireto, não caracterizando vínculo empregatício.

Segundo a ABF (2015), o número de franquias passou de 56.564 mil unidades franqueadas em 2003, para 125.641 mil unidades em 2014, deixando o Brasil em sexto lugar

em número de franquias no mundo. Como principais representantes encontram-se os setores de Negócios, Serviços e outros Varejos, com 21%; o setor de Alimentação está situado em segundo lugar, representando 20,1%; em terceiro, encontra-se o segmento de Esportes, Saúde, Beleza e Lazer, com 18,3%; já o setor de vestuário situa-se em quarto lugar, com 7,6%; Hotelaria e Turismo encontra-se na quinta posição das franquias no Brasil em 2014, com 7,3%.

A grande expansão do sistema de franquias no Brasil ocorreu pelo fato de possibilitar uma maior transmissão de segurança aos empreendedores que desejam abrir seu negócio, uma vez que a rede franqueadora deverá passar toda a experiência adquirida ao longo do tempo e padronizar as operações da unidade, além do franqueado contar com a força da marca, que pode facilitar a prospecção dos clientes. Porém, também existe risco para quem deseja abrir uma franquia, como inflexibilidade por parte da franqueadora na operacionalização dos negócios. Para quem possuir interesse em abrir uma franquia é indicado um estudo prévio de qual rede mais se encaixa com o seu perfil, por isso, recomenda-se uma leitura cuidadosa da Circular de Oferta de Franquia (COF) - um documento exigido pela Lei de Franquia que explica todos os detalhes da obtenção - como o espaço mínimo, investimento inicial, a média de tempo do retorno do investimento, entre outras informações importantes. Além disso, recomenda-se entrar em contato com os franqueados atuais e ex-franqueados, para se ter uma noção de como é a franquia na prática.

De 2005 até o presente momento, houve muitas mudanças no cenário imobiliário brasileiro, permitindo um aquecimento no mercado. A mudança mais significativa foi o desenvolvimento e a estabilização da economia brasileira. A partir desse fato, o governo diminuiu a taxa de juros e aumentou o acesso de uma grande parcela da população ao crédito imobiliário (Disponível em: <<http://br.advfn.com/educacional/imoveis/mercado-brasileiro>> acesso em: 19 de outubro 2015.) Com esse cenário, a população brasileira passou a ter uma maior renda e uma maior segurança no emprego, com a baixa dos juros e uma maior acessibilidade ao crédito imobiliário que permitiu a realização dos sonhos de muitos brasileiros, ter a casa própria.

Essa situação aqueceu tanto o mercado, que segundo o Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI), o número de corretores aumentou 83,14% de 2008 a 2012. Saindo de 155 mil pessoas, para 284 mil.

A situação acima é corroborada por Teixeira (2010) que afirmou que houve um grande crescimento de franquias imobiliárias no Brasil no ano de 2010, tendo como principais motivos a expansão do crédito imobiliário e o déficit habitacional. Esses fatores motivaram as chegadas de grandes franquias internacionais desse segmento, como a *Re/Max* e a *Century 21*. Tendo em

vista esse acontecimento, a ABF (2010) estimava que as franquias do setor imobiliário teriam o segundo maior aumento no número de unidades no Brasil, perdendo apenas para o setor de vestuário. Apesar desse crescimento em 2010, em comparação aos outros segmentos, o setor imobiliário ainda não possui uma grande representatividade no cenário nacional, pois em 2014 o segmento Casa e Construção representou apenas 5,7% do faturamento total de franquias, segundo a ABF (2015).

Atualmente o mercado imobiliário de Campina Grande encontra-se estabilizado com 52 imobiliárias e 616 corretores de imóveis, segundo o banco de dados do sistema do Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI), com grande possibilidade de crescimento, desde que haja políticas públicas que desenvolvam a cidade. Campina Grande possui duas unidades de franquias do setor imobiliário, sendo elas da mesma rede de franquias. Essas unidades estão se adaptando ao mercado e alcançando seus resultados a médio de longo prazo.

Nesse sentido, torna-se relevante estudar os benefícios e desvantagens de alianças estratégicas do tipo franquia no setor Imobiliário de Campina Grande – PB.

Portanto, foi proposto o seguinte problema de pesquisa:

Quais as principais vantagens e dificuldades percebidas por empresas franqueadas no setor imobiliário?

Para responder a esse problema de pesquisa são propostos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Identificar vantagens e desvantagens encontradas por empresas do setor imobiliário de Campina Grande que participam de aliança estratégica do tipo franquia.

Objetivos específicos:

- Descrever a origem e a forma de funcionamento do acordo de franquia entre a empresa *Easy Dream* (nome fictício) e a empresa do setor imobiliário de Campina Grande;
- Identificar as interações e o fluxo de informações mantidos entre a empresa *Easy Dream* e empresas do setor imobiliário de Campina Grande;
- Identificar os benefícios obtidos das unidades da adesão à franquia *Easy Dream*;
- Encontrar as dificuldades das franquias da *Easy Dream* na cidade de Campina Grande.

1.1 Justificativa do Estudo

A necessidade de difundir esse conhecimento para os acadêmicos da Universidade Federal de Campina Grande, uma vez que o tema é pouco abordado na instituição;

A necessidade de conhecer mais sobre os benefícios e as limitações de alianças estratégicas do tipo franquia como forma de responder satisfatoriamente ao mercado, principalmente no setor imobiliário, uma vez que é um segmento pouco difundido no Brasil;

A utilidade para o pesquisador é de obter maiores conhecimentos acerca do modelo de franquias, visto que é uma oportunidade mais segura de se iniciar um negócio.

Portanto, espera-se que o estudo venha contribuir para a competitividade da rede estudada, bem como possibilitar um maior esclarecimento a quem tem interesse de se aventurar no mercado imobiliário através de franquias.

1.2 Estrutura do Trabalho

Para facilitar o entendimento dos elementos desse estudo, o trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, distribuídos em: Introdução, responsável em apresentar os conceitos iniciais relativos ao tema estudado e os objetivos da pesquisa; O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica do seguinte tema: alianças estratégicas e tipologias de alianças estratégicas, além de apresentar o modelo de análise de franquia adotado na pesquisa. O terceiro capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na execução da pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados e análise dos mesmos. O quinto e último capítulo apresentam as conclusões gerais da pesquisa, identificando as contribuições do trabalho, bem como sugestões para a realização de pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais temáticas relacionadas ao desenvolvimento do estudo de alianças estratégicas, bem como um de seus tipos, que são as franquias. O capítulo procura fornecer informações relevantes ao leitor que possibilitem uma efetiva compreensão do que será tratado ao longo da pesquisa.

Nesse sentido, o capítulo começa tratando sobre alianças estratégicas e suas respectivas vantagens e desvantagens, bem como apresentar a tipologia de alianças estratégicas adotada na pesquisa. Também conterà informações sobre o modelo de aliança estratégica utilizado na pesquisa, como sua definição, evolução e suas principais vantagens e desvantagens.

2.1 Alianças Estratégicas

Muitas empresas possuem visões individualistas, onde o que importa é apenas o aumento de seus lucros, incentivando a competição, que em alguns casos, pode até ser injusta. Porém, algumas empresas começaram a ter visões diferente, nas quais poderiam crescer ajudando outras empresas a crescerem juntos, formando alianças estratégicas. A aliança estratégica, segundo Barney e Hesterly (2010), ocorre quando pelo menos duas organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços. Wriqth, Kroll e Parnell (2010) mostra que há duas principais vantagens de uma aliança estratégica, pois como as empresas permanecem separadas e independentes, há pouco aumento nos custos burocráticos e de coordenação, assim como não arcarão com todos os custos e riscos de explorar sozinhas novas oportunidades de negócio. Portanto, minimizar custos e riscos acabam sendo o principal ponto das empresas cooperarem entre si.

Para Barney e Hesterly (2010), as oportunidades em formação de alianças estratégicas são divididas em três grandes categorias. A primeira ocupa-se em melhorar o desempenho de suas operações atuais, a segunda pretende criar um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior e a última facilitar tanto a entrada como a saída de uma empresa de mercado ou setores.

Klotzle (2002) informa que para uma aliança estratégica seja melhor aproveitada pelos envolvidos, é necessário que se utilizem de maneira adequada da teoria dos recursos empresariais e a teoria de aprendizagem organizacional, pois em uma parceria em nível estratégicos as organizações terão que utilizar da melhor maneira possível os recursos material

e imaterial das empresas envolvidas, bem como ter a capacidade de aprender umas com as outras, adquirindo novos conceitos que agreguem valor a sua própria organização.

Os níveis de alianças podem, com o passar do tempo, sofrer algumas mudanças. Eiriz, (2001) afirma que alianças constituídas de objetivos estratégicos, ao longo do tempo, podem acabar se revelando menos importante do que se acreditava. Como não existe cenário totalmente positivo, alianças estratégicas podem provocar uma série de prejuízos para as organizações através de trapaças. Barney e Hesterly (2010) diz que há três tipos de fraude: a seleção adversa - ocorre quando um dos parceiros promete trazer para a aliança recursos que não detém ou não pode adquirir, dano moral - quando um dos envolvidos possui competências de qualidade para a aliança, mas o mesmo não oferece à parte, e apropriação – caracteriza-se quando as informações dessa aliança só beneficiam a própria e não as demais relações com outras empresas. Portanto, antes de se formar alianças estratégicas, os gestores precisam ter um grande cuidado para que as oportunidades de diminuir os riscos de um negócio não se tornem bem mais custosas e problemáticas do que se esperava.

Para Costa (2007), antes de formar uma aliança estratégica, é necessário tomar algumas precauções, como analisar a compatibilidade de princípios, de valores, de cultura e de estratégias. Outra recomendação é observar se há uma empatia entre os principais dirigentes das organizações, pois isso facilitaria a comunicação e a tomada de decisões sobre a parceria, porém importa observar a interdependência dos envolvidos, pois cada organização precisa de autonomia, para que a mesma sinta-se parte integrante da ação e, com isso, possua motivação para cumprir com os objetivos da aliança.

As alianças estratégicas também possuem inúmeras formas. Com o objetivo de tornar mais claro para os tomadores de decisões, foram criadas tipologias de alianças estratégicas.

Eiriz (2001) diz que existem vários tipos de alianças estratégicas, porém nem sempre são muito específicas para o assunto em questão. Este autor continua dizendo que há muitos tipos que envolvem critérios jurídicos e econômicos. Os acordos do tipo jurídicos envolvem elaborações de contrato e a constituição ou não de uma entidade juridicamente autônoma. Enquanto os acordos do tipo econômico estão relacionados com as normas, as atividades de cooperação, envolvimento do capital, objetivos de aliança e contexto da aliança (nacional, internacional, outro). Eiriz (2001) constata que muitas classificações não são claras o suficiente, misturando critérios de forma pouco compreensíveis, dificultando, assim, uma possível análise dos resultados.

Apesar de alguns problemas já constados sobre os tipos de alianças estratégicas, Eiriz (2001) fala que ainda assim é muito importante classificá-los, pois torna o conceito de aliança

estratégica menos confuso do que na realidade é, bem como diminui as dificuldades para a tomada de decisão em relação ao tema em questão.

2.2 Grupos de Alianças Estratégica

Barney e Hesterly (2010) agrupam as alianças estratégicas em três amplas categorias: Alianças sem participação acionária, alianças com participação acionárias e *joint – ventures*. Alianças sem participação acionária ocorre quando as organizações envolvidas se unem para desenvolver, produzir ou vender produtos ou serviços sem assumir uma participação acionária uma da outra, ou administrar seus esforços cooperativos sem formar uma unidade organizacional. A administração desses esforços cooperativos ocorre através de acordos, tendo como exemplos o acordo de licenciamento, no qual permite que uma empresa conceda seu nome de marca para vender produtos, acordo de fornecimento, gerado quando uma organização concorda em ser fornecedora da outra, e acordo de distribuição, obtido quando uma empresa concorda em distribuir os produtos de outras. Uma aliança com participação acionária ocorre quando empresas parceiras firmam acordos com participação acionária uma da outra. Enquanto as *joint – ventures* são quando as instituições parceiras criam uma empresa legalmente independente, que investem e compartilham quaisquer lucros que sejam gerados.

Enquanto Barney e Hesterly (2010) classificaram os tipos de alianças estratégicas pela apropriação das empresas, Eiriz (2001) definiu as tipologias de alianças estratégicas através dos domínios em que cada acordo estava inserido, proporcionando uma classificação mais detalhada sobre as alianças, sendo este o motivo de escolher essa classificação como principal deste trabalho.

Eiriz (2001) definiu que é possível identificar três domínios de cooperação e que cada um destes domínios apresenta vários tipos de alianças estratégicas. Esses domínios são o técnico ou de produção, financeiro e comercial.

O domínio técnico ou de produção está relacionado com atividades mais técnicas das organizações. Eiriz (2001) mostra que esse domínio está orientado para as atividades de produção, gestão de recursos humanos, investigação e desenvolvimento tecnológico. Esse domínio possui os seguintes tipos de acordos: Consórcio, Formação e/ou Assistência Técnica, Subcontratação, Acordo de Produção Constante, Acordo de Investigação e Desenvolvimento e Licenciamento de Patentes.

Com relação às estratégias do domínio financeiro, segundo Eiriz (2001) as opções de fusões são questionáveis, pois a autonomia de um dos parceiros desaparece, descaracterizando,

assim, uma aliança. Neste domínio, estão presentes os seguintes tipos: Aquisição de Empresa, Participação Minoritária em Empresa, *Joint Venture* e Fusão.

O domínio comercial segundo Eriz (2001) envolve alianças estratégicas que estão relacionadas para as seguintes atividades: compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e pós-vendas, contendo os seguintes tipos: Grupo de Exportadores, Acordo de Distribuição, Acordo de Representação, Central de Compras, Assistência Comercial e Franquia.

Para o autor, a franquia ocorre quando a empresa (franqueadora) cede sua marca para outra (franqueada). Essa operação envolve contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimento pré-estabelecidos por ambas as partes.

Esses três domínios, apesar de possuírem focos diferentes, envolvem outros setores da organização para que possam alcançar os resultados almejados, fazendo com que essas alianças sejam de fato estratégicas, devido a esse grau de envolvimento entre as partes, e não apenas uma aliança operacional que é caracterizado por uma atuação coletiva de maneira mais superficial.

A seguir, apresenta-se um discurso mais aprofundada sobre as franquias, mostrando sua história, funcionalidade, vantagens e desvantagens.

2.3 Franquia

2.3.1 Definição

Muitas pessoas pensavam que o modelo de franquia começou a ser utilizado nos Estados Unidos, porém Ribeiro *et al* (2013) define que o conceito de franquia nasceu na Idade Média, quando a Igreja Católica passou a conceder suas terras para os senhores de terras, que utilizando seu nome (marca), passou a coletar taxas e impostos.

Porém, a primeira empresa que passou a utilizar o sistema de franquias de fato foi americana, em 1850. A *Singer Sewing Machine Company*, fabricante de máquinas de costura “propôs a comerciantes independentes, que se dispusessem seguir algumas regras e ter suas lojas doravante denominadas Singer, vantagens comerciais na distribuição dos produtos” (Ribas, 2006). Essa estratégia da Singer foi excelente para ambas as partes, pois a indústria (com muito pouco investimento) multiplicou e padronizou seus canais de vendas, e para os comerciantes, através da aplicação de métodos de controles sugeridos pelo fabricante, maximizou seus resultados (Ribas, 2006).

Plá (2001) define franquia como um sistema de distribuição de produtos, serviços e/ou tecnologia, no qual o franqueador cede ao franqueado o direito de explorar seu conceito, marca, *know how*, mediante uma compensação financeira. Esse modelo de negócio se mostrou bem eficiente para todos os envolvidos, pois o franqueador expandia seu canal de distribuição alcançando, conseqüentemente, mais clientes por um custo menor do que seria caso optasse por uma loja própria, assim como o franqueado poderia abrir sua empresa utilizando uma marca já consolidada no mercado, aumentando potencialmente suas chances de sucesso.

Para qualquer interessado no setor de franquia, é necessário conhecer algumas terminologias. Ribeiro *et al* (2013) cita as principais:

- **Franqueadora:** Empresa detentora dos direitos sobre a marca e de todos os procedimentos necessário ao negócio, que concede esse conhecimento para os seus selecionados a operar a franquia;
- **Franqueado:** É quem adquire uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou jurídica;
- **Franquia:** É a unidade do negócio que é operado pela franqueado;
- **Taxa de Franquia:** É o valor geralmente pago na concessão da franquia. Essa taxa é responsável para que o franqueado adquira o direito de fazer parte da rede, assim como ter acesso a todo o know-how adquirido pela franquia. Significa o início do negócio para o franqueado, onde o mesmo será instruído pelo franqueador para que possa ter sucesso na implantação da unidade;
- **Taxa de Royalties:** Taxa paga pelo franqueado ao franqueador por periodicidade decidida previamente (geralmente mensalmente), devido à manutenção de todos os serviços prestados pelo franqueador para a unidade franqueada;
- **Taxa de Marketing:** É um fundo financiado pelos franqueados com o intuito de custear as campanhas de divulgação nacional, regional ou local administradas pelo franqueador;
- **Circular de Oferta de Franquia - COF:** É um documento legal que contém diversas informações obrigatórias da franqueadora referentes aos direitos e obrigações dos envolvidos;
- **Contrato de Franquia:** Documento exigido por lei que deve conter na COF, no qual rege todas as relações entre franqueador e franqueado, determinando todos os aspectos legais e comerciais do negócio;
- **Território:** Área predeterminada em contrato para a atuação da franquia, que garante a exclusividade ou preferência do franqueado;

2.3.2 Evolução das franquias no mercado

Com o sucesso da *Singer* com seu sistema de franquia, começaram a surgir interesses de outros empresários em expandir seus negócios por um custo abaixo do que abrir uma loja filial. Ribeiro *et al* (2013) afirma que a *General Motors*, em 1898, adotou o modelo de franquia para expandir sua empresa, com o objetivo de atingir o mercado de uma maneira mais estruturada, que continua até os dias atuais. A Coca-Cola foi a pioneira na criação do sistema de produção no formato de franquias, em 1899.

Ribeiro *et al* (2013) continua dizendo que no século seguinte o grande aumento do número de franquias ocorreu devido à adesão de empresas do setor de mercearias, locadora de veículos (*Hertz* em 1921), assim como o início de empresas no setor de *fast-food*, com a *A&W* no ano de 1925.

A expansão do modelo de franquia contribuiu para o aperfeiçoamento da mesma, assim como a criações de cartilhas e manuais, que segundo Ribeiro *et al* (2013) foi uma alternativa bem-sucedida e uma combinação perfeita para as várias pessoas interessadas em fazer diferença tanto em suas vidas, como nas suas regiões.

Na década de 1950, surgiram grandes nomes de modelo de franquias, como a *Burger King* e o *McDonald's*. Porém, apesar desse modelo de negócio possuir várias vantagens, não é perfeito. Nesta mesma década, segundo informa Ribeiro *et al* (2013), várias redes de franquias fracassaram nesse período, contribuindo para o surgimento da necessidade de uma regulamentação que protegesse principalmente as pessoas que pretendiam usar o modelo em questão como um meio para atingir seus sonhos.

No Brasil, Ribeiro *et al* (2013) diz que houve a difusão do conhecimento do sistema de franquia a partir de 1940. Em 1960, Ribeiro, *et al* (2013) diz que o nascimento das primeiras empresas com essa metodologia foram as redes *Yázigi* e *CCAA*, ainda que de uma forma primitiva. Porém, na década seguinte, o sistema de franquias foi consolidado no território nacional, inclusive tendo a primeira unidade do *McDonald's* instalada em 1979.

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) surgiu no ano de 1987, que segundo Ribeiro *et al* (2013) tinha como objetivo tentar organizar esse segmento que já mostrava um grande potencial naquela época (e que de fato aconteceu). Outro possível objetivo era pressionar o governo brasileiro a legitimar o sistema de franquias no Brasil, algo que até então não constava na constituição.

A criação da ABF proporcionou uma maior organização e controle das franquias, o que provavelmente contribuiu para o aumento deste tipo de modelo. Esse crescimento ao longo dos anos fez com que o governo brasileiro criasse a Lei da Franquia em 15 de dezembro de 1994.

Ao longo do tempo, o sistema de franquia foi se desenvolvendo, buscando sempre acordos satisfatórios para os envolvidos, criando, assim, Segundo Ribeiro *et al* (2013) seis gerações de franquias, sendo elas:

- **Primeira geração – Franquias de produtos e Marca (sem exclusividade):** A franqueadora licencia sua marca para o franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade, ou seja, esses produtos podem ser adquiridos em outros varejistas que não os franqueadores. Nessa geração há apenas a expansão de acesso ao mercado, sem controle envolvido.
- **Segunda geração – Franquias de Produtos e Marca (com exclusividade):** A segunda geração assemelha-se com a primeira. O diferencial é que os produtos do franqueado só poderão ser adquiridos pela franqueadora (ou por fornecedores escolhidos por ela).
- **Terceira geração – *Business Format Franchising*:** Essa geração é bastante difundida no Brasil e no mundo. Sua maior característica é o fato da franqueadora repassar o know-how operacional às suas unidades, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto às operações da sua rede. Esse controle é rigoroso e tudo o que precisa ser repassado aos franqueados estão manualizados e instrumentalizados. Um grande exemplo desse modelo, segundo a cartilha O que é Franquia, desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, é o *McDonald's*, que revolucionou os negócios dos Estados Unidos. O Ray Kroc, dono da franquia defendia que “o verdadeiro produto de um empreendimento não é o que, mas como você vende” e que “o verdadeiro produto de uma empresa é a própria empresa”. Com essa visão, ele decidiu padronizar o máximo a sua rede, dando apoio, suporte e orientação de maneira contínua e consistente;
- **Quarta Geração – Franquia de Aprendizado em Rede (*Learning Network Franchising*):** Ela é caracterizada pela maneira constante e contínua de desenvolvimento e aprendizado, no qual a franqueadora passa as diretrizes do negócio em um nível de orientação. Há também o fato de que a franqueadora não é a única produtora de conhecimento, e sim quem integra o conhecimento que é produzido pelos envolvidos com o negócio, gerando, assim, um sentimento de pertencimento mais apropriado aos franqueados. Os franqueadores dessa geração começam a enxergar que seus franqueados podem contribuir mais do que apenas pagar uma taxa de *royalties*, muitos franqueados

possuem um grande espírito empreendedor e que possuem ideias que podem ajudar a fortalecer a marca.

- **Quinta Geração – Rede Inteligente ou Rede Operacional:** Essa geração integra todas as unidades por meio da informática, possibilitando que a franqueadora possa ter o conhecimento dos pontos críticos de sucesso das unidades franqueadas, repassando estas informações aos franqueados para que os mesmos monitorem seus desempenhos. Essas franquias também possuem a garantia de recompra pelo franqueado. Plá (2001) complementa que essa garantia de recompra pode ser formal (como a De Plá) ou informal (como *McDonald's*). Quando a recompra é formal, as regras e valores constam no contrato de franquia, depois de ser discutido entre o franqueador e o franqueado, ou em algumas ocasiões onde o franqueador tem a preferência na recompra da unidade. Enquanto que na recompra informal os valores não constam em contrato, mas, na maioria das vezes, acabam ocorrendo. A grande vantagem da franquia de quinta geração, segundo Plá (2001), é que esse modelo oferece um menor risco para o franqueado, pois diminui consideravelmente o perigo da insatisfação do franqueado, a troca de bandeira, ou até mesmo o fechamento da unidade franqueada. A diminuição desses riscos é excelente para o franqueador, pois segundo Plá (2001) para cada unidade de franquia fechada, estima-se que o franqueador tenha que abrir pelo menos mais dez novas lojas. O principal motivo desse fenômeno é que as más notícias se propagam mais rapidamente do que as boas. Outro ponto interessante da franquia de quinta geração é que as franquias que operam sem a garantia de recompra pelos franqueadores possuem, na maioria das vezes, conflitos jurídicos que são dispendiosos e desgastantes tanto para o franqueado, quanto para o franqueador, pois o franqueador se acha responsável pelo sucesso do negócio, acusando o franqueado pelo fracasso da unidade, enquanto o franqueado acaba acusando do franqueador de não ter escolhido um ponto comercial adequado ou de não possuir um *marketing* eficiente.
- **Sexta Geração:** Essa geração é a mais recente, criada em 2009 após o evento da ABF e a Associação Franquia Sustentável (AFRAS). Essa franquia tinha como objetivo analisar a potencialidade de transformar realidades e colaborar para consolidar negócios rentáveis, de maneira justa e sustentável. Essa geração foi responsável por uma grande contribuição ao sistema, pois como o franqueador tinha que estar disposto a rever sua missão, visão e valores fundamentais, possibilitava o mesmo em fazer uma análise interna da sua franquia, possibilitando um adequamento com relação ao mercado e com a proporção que a sua marca atingiu.

Todas essas gerações foram surgindo para melhor aproveitar o potencial das franquias, desenvolvendo-se com o passar do tempo e adaptando-se ao que o mercado exigia. Ribeiro *et al* (2013) informa que esse desenvolvimento foi apoiado pelo uso da tecnologia e disseminação das informações e conhecimentos, adaptando-se ao ambiente cada vez mais dinâmico, onde as decisões devem ser tomadas de maneira rápida, fazendo com que as franqueadoras e suas redes aumentassem cada vez mais os níveis de compromissos e de atualizações.

As gerações tiveram sua contribuição para o mercado, Ribeiro, *et al* (2013) afirma que atualmente as franqueadoras de sucesso são aquelas que conseguem obter a inteligência de toda a rede, passando informações de maneira eficiente aos envolvidos. Há também a capacidade do franqueador fazer um planejamento a longo prazo (de três a cinco anos), enquanto que seus franqueados façam seus planejamentos para, no mínimo, um ano.

A parte mais difícil para o franqueador, segundo Ribeiro *et al* (2013) é de repassar a cultura organizacional para seus franqueados. Cultura organizacional para o referido autor seria um conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes defendidos pela empresa e que irá servir de “base” para tudo, desde o tratamento de clientes, até a forma de se conduzir alguma negociação. Ribeiro *et al* (2013) acredita que essa identidade genética tem tanto ou até mais impacto no sucesso da franqueabilidade do que outros fatores, como logística, avaliações financeiras, entre outros. De fato, como a franquia basicamente seria o uso de uma marca, os clientes que são fidelizados a uma unidade franqueada específica, quando procuram outra unidade, esperam sentir o mesmo sentimento da unidade que frequentam, e quando isso não ocorre, a fidelidade à marca fica ameaçada. Portanto, quanto maior for o repasse da cultura organizacional por parte do franqueador para os franqueados, maior a possibilidade dessas unidades franqueadas se tornarem “um”, não importando qual a unidade que o cliente visite, o sentimento será sempre o mesmo.

O sistema de franquias está bem difundido no Brasil, a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2015) mostra que no território nacional há 2.942 redes de franquias, proporcionando um crescimento de pouco mais de 63% com relação a 2010. Assim como as unidades franqueadas passaram de 86.365 em 2010 para 125.641 em 2014, representando um aumento de mais de 68%. No que diz respeito ao faturamento no setor de franquias no Brasil, houve um aumento de aproximadamente 60%, partindo de 75.987 em 2010 para 127.331 bilhões de reais em 2014. Esse grande aumento na rede de franquias influenciou, conseqüentemente, no aumento dos empregos diretos, passando de 777.285 mil funcionários para 1.096.859 em 2014, proporcionando um aumento de mais de 41%.

Como já foi dito anteriormente, existem algumas obrigações legais que as franqueadoras precisam oferecer aos potenciais candidatos à franqueados. Uma delas é a disponibilização da Circular de Oferta de Franquia, com pelo menos dez dias antes da assinatura do contrato da franquia.

2.3.3 Circular de Oferta de Franquia e Mecanismos de controle mantidos entre as empresas envolvidas na franquia

A COF é o documento criado pela franqueadora que tem como objetivo passar todas as informações necessárias para que o interessado na franquia possa ter conhecimento do que é preciso para abrir a franquia da empresa em questão e até mesmo conhecer a empresa, com o intuito de que todo o esforço feito para abrir esta franquia não seja em vão. Ribeiro *et al* (2013) cita as informações que são obrigados a ter neste documento:

- **Histórico resumido da empresa franqueadora:** Tem o objetivo de mostrar a história da franquia e como a mesma está estruturada ao franqueado, assim como seu histórico, quais as empresas que fazem parte da rede, sua razão social, entre outros.
- **Balancos e Demonstrações financeiras da empresa franqueadora:** tem como função mostrar ao candidato a situação financeira da franquia, com pelo menos os balanços dos últimos dois anos.
- **Pendências judiciais:** São informações sobre pendências judiciais que podem existir na franquia, assim como o andamento delas, ou qualquer informação que possam impactar no funcionamento da franquia.
- **Descrição da Franquia/Negócio:** Tem como objetivo informar quais serão as atividades desempenhadas pelo franqueado. Essa informação também serve para que o franqueado saiba exatamente suas atribuições, evitando surpresas desagradáveis no futuro.
- **Perfil do Franqueado:** A empresa franqueadora informa qual o perfil necessário que está procurando para conceder sua franquia. Dentre algumas informações básicas, nessa parte do COF, existe a informação para que o futuro candidato à franquia possua o conhecimento prévio ou não do ramo da empresa;
- **Requisito quanto ao envolvimento direto:** Informa ao franqueado a obrigatoriedade ou não do mesmo permanecer na gestão do negócio, quanto tempo será necessário para a dedicação à unidade, se é presença integral ou não.

- **Investimento inicial por parte do Franqueado:** Estimativa de todos os gastos na abertura da franquia, desde os gastos com a taxa inicial de Franquia, até as despesas com equipamentos e estoque iniciais por exemplo. As franqueadoras geralmente montam um quadro com esses gastos e suas variações, caso haja franquias de tamanhos ou locais diferentes, como em um *shopping center*, por exemplo.
- **Expectativas realistas dos gastos mensais da franquia:** Informa aos franqueados as expectativas de gastos reais mensais, como o pagamento de *royalties*, gastos ocupacionais (ponto, aluguel, condomínio e segurança), taxa de *marketing*, entre outros;
- **Relação completa dos Franqueados e ex-Franqueados (últimos 12 meses):** Essa lista permite uma maior segurança para os franqueados, pois permite que estes possam entrar em contato tanto com os franqueados, como com ex-franqueados para poder ter uma opinião de quem já adquiriu a franquia.
- **Exclusividade e prioridade de território de cada Franquia:** No contrato precisa ter informações que contenham os detalhes de como funciona a exclusividade, pois como podem haver outras franquias próximas, é necessário ter o cuidado de uma não prejudicar o desempenho da outra. Caso não haja exclusividade de território, basta apenas constar na COF.
- **Obrigatoriedade ou não da aquisição de produtos exclusivos ou homologados pela franqueadora:** Caso haja fornecedores homologados, no documento em questão deverá conter uma lista desses fornecedores, assim como os critérios para se aprovar um novo fornecedor, com o objetivo de garantir o padrão e a qualidade dos produtos disponibilizado pela rede de franquias.
- **Suporte à rede:** Relação de todo o suporte dado pela franqueadora à franquia, como disponibilização de treinamentos, manuais, entre outros. Vale lembrar que a franqueadora não é obrigada a fornecer o suporte, porém tendo ou não esse auxílio ao franqueado, esta informação deve ser repassada por meio do COF;
- **Situação da marca perante o INPI:** O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável por registrar as marcas e patentes no Brasil. A franqueadora deve informar como está o processo de registro da marca.
- **O que acontecerá quando o contrato se expirar:** Deverá conter as condições para a renovação de contrato, o final da relação comercial com a franqueada e

limitação para abrir um negócio do mesmo ramo, assim como o *know-how* adquirido sobre o que foi assinado durante o contrato, entre outras informações;

- **Modelo do Contrato-Padrão e ou Pré-Contrato-Padrão:** Ocorre para que o franqueado tenha uma noção real do que irá assinar em um futuro próximo.

A COF é um documento obrigatório que deve ser entregue ao possível franqueado com o intuito de informar e de assegurar o mesmo sobre como será a relação quando a franquia for montada. Porém, Ribeiro et al. (2013) sugere que o franqueador, também para se assegurar, possa solicitar aos candidatos alguns documentos, como:

- Disponibilidade do valor necessário para a montagem da unidade, assim como os pagamentos das taxas necessárias a instalação;
- Documentos pessoais e certidões de antecedentes criminais;
- Diagnóstico de perfil comportamental;
- Disponibilidade de renda mensal, para eventuais aportes necessários à Franquia.

Como a COF é um documento obrigado pela Lei da Franquia no Brasil, se faz necessário que o franqueador solicite a assinatura do candidato no Termo de Entrega da COF, pois, segundo Ribeiro et al. (2013), trata-se de um comprovante de que o candidato teve acesso ao material. Além de ser uma medida de proteção do franqueador, confirmando o cumprimento da Lei perante o franqueado.

Como já foi visto, o modelo de franquia oferece meios para que a expansão da marca de qualquer seguimento tenha uma maior probabilidade de sucesso do que abrindo uma filial, assim como uma taxa de sucesso para quem está investindo um negócio que, em alguns casos, não possui experiência prévia no ramo. Porém, existem muitos percalços para quem adota este modelo de negócio - que requer muito empenho e dedicação para se sobressair.

2.3.4 Vantagens e Desvantagens para o Uso das Franquias

Neste tópico serão apresentados os principais benefícios e dificuldades na utilização de franquias, tanto para os franqueados, como para os franqueadores.

2.3.4.1 Vantagens para o Franqueado

Quando se adota o modelo de franquia, o empreendedor que está abrindo sua empresa pode obter uma série de vantagens. Schneider *et al* (1991) cita algumas delas, como: a transferência de experiência do franqueador para o franqueado, a economia de escala através da compra conjunta e a divisão dos custos de publicidade.

Antes de franquear seu negócio, o franqueador passou um período maturando a sua empresa, acertando em alguns pontos e errando em outros. Provavelmente, muitos desses empresários maximizaram seus pontos fortes e procuraram corrigir seus pontos fracos, e, quando o mesmo passou a franquear sua empresa, passou toda essa experiência aos seus franqueados. Outra vantagem citada é a economia de escala através da compra conjunta entre franqueados e franqueador, conseguindo assim vários benefícios. Aliando o poder de compra dos franqueados com o do franqueador, o volume de compras irá ser maior, possibilitando uma maior barganha junto aos fornecedores. Outro benefício do sistema de franquia é a possibilidade de dividir os custos de publicidade entre toda a rede de franquias, permitindo uma ampla divulgação da marca a um custo relativamente menor. Plá (2001) acrescenta que na maioria dos casos o franqueado não precisa ter experiência no setor e que a expansão da marca também o beneficia. O SEBRAE também aponta algumas vantagens, como minimização dos riscos, devido a utilização de um modelo já testado e o apoio para a escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franquizada, bem como uma orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais e consultorias feitas pela franqueadora.

2.3.4.2 Vantagens para o Franqueador

No ponto de vista de Plá (2001), o sistema de franquia é bem interessante para o franqueador, pois possibilita a expansão de seu negócio, utilizando capital de terceiros (franqueado), gerando economia de escala (pois esse crescimento proporciona uma diminuição do custo de produção, aumentando o poder de barganha junto a fornecedores), diminuindo a responsabilidade com a concorrência (pois as unidades franquizadas pertencem aos franqueados), além de tornar mais forte a lembrança da marca, em decorrência de um maior número de lojas existentes. O SEBRAE também cita vantagens para o franqueador como o aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de *marketing*, pois é utilizado um fundo de *marketing*, onde todas as unidades contribuem, fortalecimento da marca e penetração de mercado, tendo em vista que terão mais unidades com a marca da rede, redução de riscos

trabalhistas, uma vez que não há vínculo empregatício entre empresa franqueadora e os franqueados e seus funcionários e também uma maior disponibilidade de tempo para o desenvolvimento de produtos ou serviços devido ao não envolvimento do dia a dia de suas unidades franqueadas.

2.3.4.3 Desvantagens para o Franqueado

O sistema de franquias também possui suas desvantagens. Na visão do franqueado, segundo Schneider et al (1991) algumas delas são: conflitos entre franqueado e franqueador, principalmente devido à pouca flexibilidade oferecida às iniciativas individuais, possíveis falhas que podem ocorrer no sistema, tanto por parte do franqueador, quanto dos outros franqueados, o pagamento de taxas pelo franqueado, desde que não sejam condizentes com o que remuneram, como assistência, qualidade do treinamento e entre outros. Além de concordar com essas afirmações, Plá (2001) indica mais desvantagens, como o risco do próprio franqueador fracassar. Há também a dificuldade da venda da unidade franqueada, pois como esse negócio veio de uma cessão de marca e *know-how* do franqueador, o mesmo terá que aprovar a escolha do novo franqueado. O SEBRAE também acrescenta a desvantagem do permanente controle da franqueadora para a manutenção dos padrões de suas unidades, pois durante todo o período do contrato, o franqueador verifica se o modelo está sendo bem replicado nas suas unidades, no qual exige ajustes necessários para a correção de erros ou adequações a mudanças

2.3.4.4 Desvantagens para o Franqueador

Para o franqueador, o sistema de franquias também apresenta certas dificuldades. Plá (2001) cita as seguintes desvantagens: a dificuldade de manutenção dos padrões operacionais, assim como o controle de disciplina dos seus franqueados, pois como os franqueados são de fato os donos dos seus negócios, qualquer exigência por parte do franqueador é muito mais complexa e trabalhosa, a quebra de vínculo com o franqueado, pois o desvínculo envolve cifras e questões jurídicas muito difíceis de serem resolvidas e a dificuldade em relação à divisão dos ganhos, pois o franqueador acaba recebendo apenas uma parte do faturamento do franqueado. Há também a criação de um possível concorrente, visto que o franqueador transmite todo o seu *know-how* para o franqueado, onde o mesmo pode abandoná-lo no futuro. O SEBRAE

acrescenta também que a necessidade do franqueador acompanhar o desempenho dos seus franqueador para que um mau desempenho não ponha em risco a saúde financeira, nem a sua imagem perante o mercado.

3 Metodologia da pesquisa

Neste capítulo são explicadas as características dessa pesquisa e as etapas desenvolvidas para sua realização.

Quanto à caracterização dessa pesquisa, em função do objetivo de Identificar vantagens e desvantagens encontradas por empresas do setor imobiliário de Campina Grande que participam de aliança estratégica do tipo franquia, essa pesquisa é do tipo **descritiva**, pois buscou-se revelar características de um fenômeno específico (GIL, 2002).

Com relação aos meios utilizados, a pesquisa é do tipo estudo de caso, tendo em vista que foi delimitado como ambiente de pesquisa duas unidades da mesma rede de franquias do setor imobiliário na cidade de Campina Grande – PB, por representar uma rede de franquias reconhecida em todo o mundo. Assim, a pesquisa é caracterizada como **intencional**, pois foi estudada as duas unidades de franquias existente na cidade, em razão dos critérios de **acessibilidade**, pois os diretores franqueados aceitaram a realização da pesquisa e **tipicidade**, uma vez que os diretores franqueados foram os responsáveis pela abertura da franquia na cidade, assim como detém todo o conhecimento para responder todos os objetivos da presente pesquisa.

A utilização de estudo de caso tem caráter de aprofundamento na obtenção de detalhes de um ou poucos fenômenos, fornecendo uma visão global do problema (VERGARA, 2010).

3.1 Instrumentos de Coletas e Sujeitos

A primeira entrevista foi realizada no mês de julho de 2015, durante o período da tarde, com o Delegado do Conselho Regional de Corretores dos Imóveis (CRECI), no escritório do mesmo, na sede da CRECI. Essa entrevista ocorreu de maneira informal, sem nenhum roteiro pré-estabelecido e tinha como objetivo obter fontes de informações sobre dados secundários do setor imobiliário local.

A segunda entrevista foi realizada também em julho de 2015, com o Diretor Franqueado da unidade, que tem como nome fictício Nossa Casa Negócios Imobiliários.

A terceira entrevista ocorreu no final de outubro com o Diretor Franqueado da unidade que tem como nome fictício Nova Vida Negócios Imobiliários.

As duas últimas entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado, composto de 40 questões do tipo fechada, divididos em 5 tópicos. Esse roteiro de entrevista foi adaptado de Hilbk (2008), uma vez que o mesmo possui dois questionários, um para o franqueador e

outro para o franqueado, este último que foi utilizado na pesquisa, possui 18 perguntas abertas e fechadas, que permitiu obter dados primários, relativos à percepção do franqueado sobre as relações com a empresa franqueadora *Easy Dream* (nome fictício).

O tratamento dos dados coletados ocorreu de forma **qualitativa**, por não apresentar procedimentos que envolvam análise estatística e por apresentar uma análise comparativa, uma vez que estes foram analisados as vantagens e desvantagens à luz da teoria dos autores Plá (2001) e Schneider, *et al* (1991) em comparação com a percepção dos empresários. A seguir serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

4.0 Apresentação e Análise dos Resultados

O mercado imobiliário em Campina Grande vem crescendo bastante nos últimos dez anos. Em 2005, havia 92 corretores e 10 imobiliárias em Campina Grande. Até 2009 houve um crescimento, chegando a ter 174 corretores e 16 imobiliárias. A partir do ano de 2009 até 2014, o crescimento ocorreu em uma maior proporção, partindo de 174 corretores e 16 imobiliárias, para 616 corretores e 50 imobiliárias. No ano de 2015 (dados computados até julho) também houve um aumento de corretores e de imobiliárias, chegando a 662 e 52 respectivamente, segundo o sistema do banco de dados do Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) de Campina Grande. Esse crescimento recente, segundo o delegado do CRECI de Campina Grande – PB, mostra que o setor imobiliário na cidade está começando a se estabilizar. O diretor franqueado da unidade Nossa Casa concorda com a afirmação do delegado com relação à estabilização do mercado, uma vez que há algum tempo que houve aumento de construtores e corretores, porém o tempo mostrou que apenas estavam se “aventurando” no mercado. Portanto, a “seleção natural” do setor filtrou profissionais, deixando o mercado estabilizado.

O Delegado do CRECI afirma que os cortes de investimento no “Minha Casa, Minha Vida” não interferiram no mercado, pois essa diminuição ocorreu apenas no repasse de investimento para as prefeituras que serviriam para construir conjuntos habitacionais para a população. A alteração do projeto “Minha Casa, Minha Vida” não gerou alterações no financiamento da compra e venda de imóveis novos nas imobiliárias.

O que provavelmente impacta negativamente no mercado imobiliário é a crise vivida pelo Brasil. Nesse momento de incertezas, muitas empresas, para cortar gastos, acabam demitindo seus funcionários, já os que continuam na empresa podem acabar não tendo o mesmo desempenho, tendo seus rendimentos afetados. Aliado à essa situação, tanto a Caixa Econômica quanto o Banco do Brasil, diminuíram a liberação de créditos para compra de imóveis usados, causando consequentemente uma diminuição de vendas nessa área.

Nesta segunda metade de 2015, a expectativa segundo o delegado da CRECI é muito boa, já que o Banco do Brasil irá conceder crédito de 90%, enquanto que a Caixa Econômica Federal, um crédito de 85% para a compra de imóveis usados. A visão do diretor franqueado da unidade Nossa Casa também é otimista com o crescimento do setor local, uma vez que o mercado imobiliário tem muito a crescer, principalmente se as políticas públicas viabilizarem o desenvolvimento industrial, o que poderia tornar novamente Campina Grande um polo econômico do Nordeste, que traria uma longevidade ao mercado imobiliário. Entretanto o

diretor franqueado da unidade Nova Vida prefere ter uma visão segmentada do mercado imobiliário local, onde o mercado de imóveis particulares com focos em casas e terrenos em bairros centrais está diminuindo, tendo como justificativa a mudança dos moradores para apartamentos ou condomínios fechados. O setor “Minha Casa, Minha Vida” está crescendo. Também se encontra em uma crescente o mercado de imóveis na planta, porém em uma menor escala comparado ao “Minha Casa, Minha Vida”.

A rede de franquias com nome fictício de *Easy Dream* foi criada na década de 70, nos Estados Unidos. A empresa começou em um pequeno escritório, com apenas dois funcionários e, atualmente, se encontra com um conglomerado global de mais de 6.000 (seis mil) franquias e 100.000 (cem mil) corretores, em 97 países. A rede foi criada sobre três princípios básicos: máximo serviço ao cliente, máxima comissão para o corretor e máxima rentabilidade para o franqueado.

A *Easy Dream* chegou ao Brasil em 2009 e já possui mais de 250 unidades, em 22 estados. Possui sua sede em São Paulo, assim como a universidade da rede criada para oferecer cursos, treinamentos e atualizações aos corretores das suas unidades franqueadas.

Para garantir o crescimento mais rápido, as operações da franqueadora foram divididas em Master Franquias Regionais. Essas Master Franquias são responsáveis pela expansão da marca em seus territórios, além de garantir suporte e assistência necessária aos franqueados. As operações no Brasil movimentam por mês entre R\$250 milhões e R\$300 milhões.

A Master Franquia Regional localiza-se em Natal, abrangendo os estados do Rio Grande do Norte e Paraíba. Para prospectar mais unidades para a rede *Easy Dream*, existe um contato com as imobiliárias presente nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, onde são estimulados a ingressarem na franquia. Outra forma de prospectar clientes é por meio da própria procura dos interessados em adquirir a franquia da *Easy Dream*. No Estado da Paraíba. Existem sete unidades da *Easy Dream*, sendo distribuídas em quatro unidades em João Pessoa, duas unidades em Campina Grande e uma unidade em Cajazeiras, além de possuir três candidatos em análise nas cidades de Patos, Souza e Santa Rita. A estimativa é de que a Paraíba tenha 20 franquias até 2019.

As sete unidades que funcionam na Paraíba possuem uma média de faturamento entre 30 milhões e 40 milhões reais.

4.1.1 Histórico da Franquia Nossa Casa Negócios Imobiliários

A opção de escolher uma franquia no setor imobiliário ocorreu pelo fato do diretor franqueado ser corretor de imóveis autônomo em 2006. Depois de um tempo, trabalhou em duas imobiliárias e, com isso, percebeu alguns serviços de qualidade com deficiências no mercado, principalmente em uma parte primordial, como o treinamento contínuo, assim como um maior apoio aos corretores.

O diretor franqueado soube da oportunidade de se obter a franquia *Easy Dream* no setor imobiliário quando o mesmo trabalhou em um evento do setor em Campina Grande – PB, em 2009. Ele foi convidado por um amigo para ir a uma apresentação desta rede de franquias na cidade de Caruaru – PE. Seu amigo adquiriu a franquia, enquanto ele não adquiriu no momento, pois não tinha as condições financeiras necessárias. Porém, em 2012, houve um encontro com outro representante da *Easy Dream* e o acordo foi firmado e em 2013 a sede física foi aberta.

Para a abertura da franquia, a *Easy Dream* solicitou alguns documentos pessoais, porém o fator de maior influência foi a indicação. Então, a franqueadora pediu referências à unidade sediada em Caruaru - PE, cujo o dono é amigo do diretor franqueado, além de algumas referências de imobiliárias na cidade de Campina Grande - PB. A rede franqueadora não solicitou garantias financeiras, assim como não houve a necessidade de se ter um fiador. A única garantia que a franqueadora queria era a honra dos pagamentos.

Para abrir a franquia, foi necessário o pagamento da taxa inicial da franquia no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), além de ter pelo menos três vezes esse valor (noventa mil reais) para o capital de giro. Porém, o diretor franqueado possuía apenas R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) devido ao alto investimento na empresa sede, pois foi necessária uma total adaptação do ambiente. Os responsáveis por acompanhar a abertura da unidade sabiam dessa falta de recurso e pressionavam o diretor franqueado sobre a situação, que assumiu o risco de manter a unidade sem o capital de giro necessário e desenvolveu o negócio.

A sede da empresa é alugada e é referência para as outras franquias do estado, pois além dela ser maior que o tamanho mínimo necessário para a abertura da empresa, possuindo 80 m², que pode comportar até 25 (vinte e cinco) corretores. A estrutura física foi sendo criada ao longo do tempo, inclusive com sala para treinamentos de funcionários com *Datashow*, tendo também uma sala para ser concluída.

Com relação ao corpo de funcionários, a estrutura está composta da seguinte forma: dois funcionários de carteira assinada, sendo uma diretora de loja e uma gerente administrativa; três corretores de imóveis; dois estagiários. No início, a Nossa Casa tinha 12 corretores, porém esses

corretores não se dedicavam em tempo integral à profissão, e como a empresa em questão investe em treinamento e qualificação dos seus funcionários, uma cobrança por resultados que esses funcionários não conseguiam obter. Por isso o diretor franqueado preferiu diminuir o quadro de corretores com o intuito de fazer um aperfeiçoamento nas entrevistas de recrutamento.

A Nossa Casa existe há quase três anos e, até momento, não houve retorno do capital investido. A estimativa geral é que o capital investido retorne para o investidor em cinco anos, porém, cada unidade franqueada tem sua realidade, podendo ser mais rápido, como há exemplos de franquias que recuperaram o investimento inicial em alguns meses, ou pode demorar um pouco mais. A previsão é que no próximo ano ocorra esse retorno do investimento na Nossa Casa. Um dos motivos para não ocorrer ainda o retorno do capital investido é justamente a formação necessária do capital de giro que a *Easy Dream* orienta a unidade a ter.

4.1.2 Operações Desenvolvidas pela Franquia

Os serviços ofertados pela unidade Nossa casa são compra, venda e aluguel de imóveis. A operacionalização desses serviços acontece com os corretores buscando clientes de porta em porta ou por meio de indicações, pois esses corretores são externos, ou seja, não há a necessidade deles estarem na sede o tempo inteiro, apenas nas reuniões semanais ou para sacramentar algum negócio com o cliente. Outro fator que ajuda a atrair os clientes é a força da marca que a *Easy Dream* possui. A rede de franquias administra um *site* em que todas as unidades no Brasil são beneficiadas, possuindo acesso onde é possível administrá-lo, contribuindo para a visualização do cliente. Além do *site*, a empresa utiliza o *Instagram*, *Facebook*, vídeos no *YouTube*, além das placas de vendas que a rede possui nos imóveis, *outdoors* e de anúncios em revistas da região, fazendo com que os próprios clientes entrem em contato com a unidade. Hoje a Internet é a principal porta de entrada para os clientes. No passado, a empresa já anunciou em jornal impresso, mas atualmente essa forma não gera resultados.

Quando o cliente procura a Nossa Casa, há uma triagem das necessidades feitas pela coordenadora de loja, observando algumas informações básicas desses clientes que serão repassadas para o corretor. O corretor faz uma nova triagem das necessidades desses clientes, como qual o tipo de imóvel, se ele viu o imóvel que estava com a placa da unidade, ou se foi um imóvel visto pelo *site* da empresa. Após isso, o corretor tira algumas dúvidas dos clientes e agendam uma visita ao imóvel.

Um fator diferencial, segundo diretor franqueado, é o tratamento do cliente no pós-venda. Muitas vezes, os serviços de imobiliárias acabam quando a negociação do imóvel é finalizada, ou seja, quando o corretor recebe a sua comissão. Na Nossa Casa, os serviços continuam após a consumação do negócio, com um acompanhamento do cliente nas burocracias necessárias entre o comprador e o atual dono do imóvel, por exemplo.

Desde o início da franquia, os serviços oferecidos são os mesmos, sendo eles a compra, venda ou alugueis de imóveis. Tendo como maior rentabilidade a compra e venda de imóveis, tanto para a imobiliárias, quanto para os corretores, representando 80% do faturamento com relação aos outros serviços.

A empresa possui a área de atuação apenas em Campina Grande – PB. No entanto, como a rede de franquias é internacional, o cliente da empresa de Campina Grande caso esteja interessado em algum imóvel que esteja disponível no catálogo dessa rede de franquias, tanto no Brasil, quanto no exterior, pode entrar em contato com a empresa local para que a mesma possa intermediar o negócio com a outra unidade franqueada, que possui o imóvel desejado pelo cliente. Essas intermediações que a empresa faz também gera lucro, pois a comissão deste imóvel é dividida entre os envolvidos, de acordo com o percentual que se encontra no código de ética desta rede de franquias.

4.1.3 Interações e Fluxo de Informações entre Franqueadora e Franqueada

A *Easy Dream* foi e ainda é responsável por muitos treinamentos para a unidade Nossa Casa, até mesmo antes de abrir a franquia o diretor franqueado foi a Barueri – SP para um treinamento inicial de franqueado que está na Circular de Oferta da Franquia. Nesse treinamento, os participantes passam a conhecer como é a realidade do setor. Depois disso, caso algum candidato não tenha se identificado com a rede de franquias, é possível fazer um distrato, onde é devolvido todo o investimento inicial.

Na abertura da franquia, tanto o diretor franqueado quanto a franqueadora *Easy Dream* cumpriram suas partes no contrato. A franqueadora cumpriu com o seu repasse de *know-how*, que foi de grande utilidade. Há também um programa de acompanhamento no qual facilita o contato entre os franqueados da *Easy Dream*, com o objetivo de melhorar a gestão, a metodologia dos serviços, entre outros pontos para deixar as unidades franqueadas mais padronizadas possíveis.

Os treinamentos fornecidos pela *Easy Dream* ocorrem periodicamente e são ministrados pela universidade corporativa da empresa à distância, que capacitam e atualizam sobre os

diversos assuntos do setor imobiliário, tanto os franqueados, quanto os corretores, que ocorrem através de *webnários*. Outro fator que colabora para a aprendizagem dos funcionários é a convenção anual, que mesmo não sendo obrigatória a participação, é extremamente importante a presença no mesmo para uma atualização dos seus conhecimentos, bem como uma interação presencial com corretores e franqueados de outros estados e até países.

Com relação ao recrutamento de funcionários (que é um ponto falho para a empresa, devido as dificuldades de contratar corretores com o perfil ideal da Nossa Casa), a franqueadora não exerce influência direta na contratação dos mesmos, dando essa liberdade para as unidades, porém o que ocorre é uma orientação, mostrando qual a personalidade das pessoas que devem fazer parte da equipe da empresa.

A Nossa Casa paga mensalmente a franqueadora *Easy Dream* 7% de *royalties* pelo faturamento bruto dos serviços prestados. O diretor franqueado acha essa taxa justa devido ao alto custo-benefício frente que a *Easy Dream* oferece as suas unidades, como a utilização da marca, repasse de conhecimento, treinamento constante, oportunidade de trocar informações com grandes imobiliárias da rede que conseguem comissões de mais de R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais) anualmente.

O contato existente entre a *Easy Dream* e suas unidades ocorrem geralmente através do e-mail e de *webnários*. A *Easy Dream* possui um controle das franqueadas através de um sistema eletrônico, onde as unidades franqueadas devem cadastrar as movimentações de entrada e saída de imóveis, como também cancelamentos de vendas, que é inserida com alguma justificativa. Quando o imóvel é vendido, a unidade deve elaborar um relatório, que é utilizado pela *Easy Dream* como forma de controle. A rede franqueadora dá total liberdade para o preenchimento de informações nesse programa, entretanto, quando ocorre alguma dúvida com relação ao que foi inserido no sistema, a *Easy Dream* faz um primeiro contato com o diretor franqueado e o coordenador de loja, solicitando explicações sobre o ocorrido. Persistindo a dúvida, a *Easy Dream* realiza uma auditoria para averiguar tal situação.

Há também a fiscalização do uso da marca, como o tamanho da placa, utilização de cores padrão da rede, entre outros fatores que estão presente no manual da marca. Os quadros foram fornecidos pela *Easy Dream*, enquanto outras especificações da marca podem ser adquiridas por uma fornecedora a critério da unidade franqueada, desde que estejam de acordo com as especificações no manual.

4.1.4 Vantagens

O principal motivo para o diretor franqueado investir em uma franquia e não em uma imobiliária própria foi o *know-how* adquirido. Com esse conhecimento, o mesmo obteve uma visualização muito mais ampla com relação à profissionalização e o contato com o cliente. Muitos colegas dizem ainda que o diretor franqueado tomou uma decisão errada, pois além de pagar os *royalties*, essas pessoas pensavam que os serviços prestados pela franqueadora não eram de qualidade. Para o diretor franqueado, essa decisão foi acertada, pois como já foi falado, mudou sua visão sobre a profissão, melhorando seus resultados.

Outro ponto positivo é o suporte mensalmente dado pela *Easy Dream*, com treinamentos dado aos franqueados e corretores (treinamentos individuais ou em conjunto). Esse treinamento faz com que a empresa consiga se adaptar de maneira mais rápida às mudanças do ambiente. O franqueado está plenamente satisfeito com esse serviço. Além de que as unidades franqueadas têm autonomia de exigir junto a *Easy Dream* algumas melhorias nos serviços, caso que já aconteceu, pois havia informações passadas de forma precipitadas que estavam gerando incômodo para as imobiliárias. Nesse sentido, após a reclamação das unidades franqueadas, a *Easy Dream* agora passa orientações para os diretores franqueados, que analisam a viabilidade do mesmo, para então repassar para os corretores.

Outra vantagem é um fundo de marketing formado por 3% do faturamento bruto pago mensalmente *Easy Dream*. Esse fundo é formado para ser utilizado em divulgações da marca em feira de franquias, feira de imóveis por todo o Brasil, nas lojas regionais, divulgação institucional em alguns filmes internacionais, assim como em eventos. Alguns dos eventos onde houve divulgação da *Easy Dream* foi a Fórmula 1 e amistosos da seleção brasileira. Por enquanto ainda não há prestação de contas da franqueadora sobre a utilização desse fundo de marketing, porém as unidades estão solicitando que haja transparência na utilização desse recurso.

As orientações da *Easy Dream* também podem ser observadas como um benefício, visto que, como já foi falado anteriormente, a maior dificuldade da empresa é o recrutamento de corretores de imóveis. A franqueadora vem tentando ajudar a sanar esse problema através de treinamentos e recomendações, pois a orientação dela para este caso é que o número de corretores seja alto, pois se um desiste, o impacto dessa desistência não vai ser tão alto, uma vez que haverá vários corretores para suprir essa carência. Outra orientação por parte da franqueadora é a observação dos fatores positivos nesse momento de crise, uma vez que os preços dos imóveis reduziram ou estão estagnados, compensando a elevação das taxas de juros,

conseguindo um condicionamento melhor com o cliente, maior quantidade de captação de imóveis, clientes muito mais satisfeitos pelo nível de trabalho prestado.

Um outro ponto positivo para o diretor franqueado foi poder alinhar seu pensamento com uma das premissas da *Easy Dream*: valorização do corretor. Enquanto corretor autônomo, o diretor franqueado percebeu que as imobiliárias não investiam em seus corretores de imóveis. A *Easy Dream* passa para seus franqueados que eles precisam ter uma visão aguçada para entender as deficiências de seus corretores para que possam qualifica-los da melhor forma possível, fazendo a equipe crescer como um todo. Esse valor é tão forte nessa rede de franquias que as salas dos diretores franqueados possuem portas de vidro, muito acessível para seus colaboradores, ao contrário de outras imobiliárias que as salas dos donos são no final da empresa, com uma porta de madeira, e geralmente tem que marcar horário com a secretária, criando uma barreira que acaba distanciando o dono de seus corretores. Outro ponto que favorece aproximação do diretor com o corretor é que o franqueado é obrigado a fazer o primeiro acompanhamento com o novo corretor, atender ao telefone, fazer triagem de documentação. Após esses primeiros acompanhamentos e os treinamentos, o corretor terá mais liberdade para concretizar seus negócios.

Em Campina Grande existe outra franquia da *Easy Dream*. Essa concorrência ocorre de forma benéfica e vantajosa para ambos, tendo em vista que foi o próprio diretor franqueado que motivou a vinda desta nova empresa. Segundo o diretor franqueado, a cidade de Campina Grande comportaria cerca de 8 (oito) franquias, pois dessa forma poderiam mapear os imóveis usados de várias localidades da cidade, facilitando tanto para os clientes, no que envolve a escolha do imóvel em praticamente toda a cidade, quanto para os concorrentes da mesma rede, que poderiam gerar receitas através de parcerias nessas negociações, pois cada empresa ficaria responsável por administrar “seu” território.

Outros pontos de impacto favoráveis visto pelo diretor franqueado foi a padronização dos serviços utilizados, bem como um aperfeiçoamento constante (promovendo a oportunidade de obter experiência de vários corretores, tanto em nível nacional, como internacional), o poder que a marca tem em facilitar a prospecção de clientes em potencial e a oportunidade de poder fazer negociações em outras localidades (aumentando sua margem de lucro, bem como sua área de atuação).

Após sua experiência na franquia, o diretor franqueado recomenda o investimento em uma franquia imobiliária, pois, para quem deseja vivenciar o mercado imobiliário todos os dias, a adoção da franquia será o jeito mais tranquilo e profissional de fazer isso, facilitando seu acesso ao mercado aonde estiver, enxergando mais oportunidades que problemas, pois a

franquia trabalha de um jeito diferente em relação ao mercado tradicional, como, por exemplo, trabalhar em horários fora do expediente, finais de semanas, pois é quando o cliente pode conversar de uma maneira mais tranquila com os corretores. Ou seja, a franquia apresenta todo um *know-how* diferente do mercado para quem quer de fato trabalhar.

4.1.5 Desvantagens

O empecilho observado pelo diretor franqueado é a exclusividade de imóveis que a rede de franquias trabalha, ou seja, caso haja placas de algumas outras imobiliárias, a unidade não pode colocar a sua. Nesse ponto, o diretor franqueado entende que essa medida adotada serve para a valorização da rede de franquias.

4.2.1 Histórico da Franquia Nova Vida Negócios Imobiliários

Os estudos realizados pelo diretor franqueado da unidade Nova Vida em sua juventude constataram que um dos setores que estaria em grande expansão é o da construção civil. Tendo isso em mente, o mesmo realizou um curso de corretor imobiliário para tentar aproveitar essa expansão.

Com o tempo, já com a sua imobiliária, o diretor franqueado escolheu migrar sua imobiliária para a franquia Easy Dream primeiramente com a intenção de adquirir conhecimento, no qual foi se solidificando ao longo de muitos anos. O segundo principal motivo foi o sistema de rede da Easy Dream, que tem a capacidade de interligar todos os franqueados de sua rede, permitindo que os diretores franqueados, caso queiram, busquem dados imobiliários de uma grande parcela do mundo, bem como realizar vendas por meio de uma intermediação com outros corretores da rede Easy Dream.

A oportunidade de se juntar a Easy Dream surgiu após um conhecido do diretor franqueado adquirir uma franquia da rede Easy Dream em João Pessoa – PB que repassou o contato do responsável em captar franqueados para esta rede. Apesar do contato feito, não foi possível adquirir a franquia neste momento, pois o responsável por expandir a marca na região não achou a sede adequada devido à falta de visibilidade. Após algum tempo, foi criada uma unidade da rede Easy Dream em Campina Grande – PB, no qual seu proprietário indicou novamente a unidade Nova Vida para se juntar a essa franquia. Desta vez, houve acordo, pois o responsável entendeu que a localização central e a fácil acessibilidade de estacionamento que a sede possui superava sua falta de visibilidade, pois como o foco da Nova Vida é a compra e

venda de imóveis, o fluxo de clientes dentro da sede é bem pequeno, geralmente utilizado para alguma negociação com os clientes e assinatura do contrato. Apesar da aceitação do local por parte da Easy Dream, o próprio diretor franqueado está insatisfeito com sua sede e pretende arranjar uma nova localização que satisfaça suas necessidades.

Para a abertura da unidade Nova Vida, foi necessário um investimento de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) e não foi exigido pela Easy Dream garantias de capital de giro. Entretanto, a Easy Dream solicitou documentos pessoais, como os documentos de pessoa jurídica, visto que houve uma adaptação de uma imobiliária própria para uma imobiliária franqueada. Não foi solicitado por parte da Easy Dream nenhuma garantia financeira, pois através da análise do histórico dessa antiga imobiliária feita pela rede franqueadora, foi constatado sua estabilidade, passando segurança para honrar os compromissos com a rede franqueadora.

A sede da unidade Nova Vida é alugada e possui um corpo de colaboradores que está dividido da seguinte forma: dois funcionários, sendo o próprio diretor franqueado e uma coordenadora de loja, e mais dois corretores de imóveis associados.

4.2.2 Operações Desenvolvidas pela Franquia

Os serviços ofertados pela Nova Vida sempre foram os mesmos desde sua fundação, entre eles: a intermediação de compra e venda de imóveis, avaliação e locação de imóveis, tendo como foco bairros com cerca de 5km de raio da sede, localizado em Campina Grande - PB. Dos serviços oferecidos, o que possui maior rentabilidade tanto para a imobiliária, quanto para os corretores, é a compra e venda de imóveis, representando 95% do faturamento da empresa.

A prospecção dos clientes da unidade é feita por meio de ferramentas online, como o site da Nova Vida e e-mail marketing, visitas a estabelecimentos oferecendo seus serviços, utilização das placas, que na visão do franqueador é um instrumento que passa uma maior credibilidade aos clientes, pois na placa há o nome da empresa, do corretor e de todos seus contatos, incluindo sua foto.

4.2.3 Interações e Fluxo de Informações entre Franqueadora e Franqueada

Antes de oficializar a franquia, o diretor franqueado participou de um curso de formação de franqueados realizado em São Paulo, onde foram transmitidas todas as informações necessárias para a operacionalização da franquia.

Após a oficialização da franquia, os treinamentos, que são realizados tanto pessoalmente, como pela internet, através de webnários, continuam a ocorrer de forma periódica, geralmente a cada semestre, tanto para o diretor franqueado, como para os corretores, com o intuito de capacitá-los de uma maneira contínua, bem como incorporar cada vez mais a cultura organizacional da instituição. De acordo com o diretor franqueado da Nova Vida, o suporte fornecido pela Easy Dream é satisfatório, pois existem um grande acervo de material imobiliário, porém o que falta é encontrar corretores que estejam interessados em absorver esses conteúdos e aplicá-los.

O fluxo de informações entre os franqueados e franqueadores ocorrem de maneira bem ágil, tendo como principal canal de comunicação o WhatsApp, com grupos contendo franqueados da regional que abrange unidades da Paraíba e Rio Grande do Norte, e também um grupo com apenas os representantes das unidades da Paraíba. Outras ferramentas bastante utilizadas são o e-mail e o telefone.

É importante observar que rede Easy Dream não possui nenhuma influência na contratação de funcionários, o que ocorre é uma orientação de qual perfil se encaixa melhor para a organização.

A unidade Nova Vida também paga mensalmente 7% do seu faturamento bruto mensal para a Easy Dream, que é considerado justo pelo diretor franqueado em uma visão a longo prazo, pois os recursos disponibilizados pela rede só terão efeito depois de algum tempo, visto que precisa de um período para que os funcionários e corretores compreendam a filosofia da Easy Dream, assim como utilizar esses conhecimentos adquiridos na captação de clientes e realização dos negócios. Por isso que quem possui uma visão a curto prazo pode considerar a taxa injusta.

O diretor franqueado estima que já recuperou 50% do valor investido para a obtenção da franquia Easy Dream e que a recuperação total ocorrerá em aproximadamente seis meses.

No início da migração da imobiliária para a franquia Nova Vida, aconteceram vários problemas em relação à contratação de corretores, pois os mesmos tinham dificuldades de absorver a filosofia advinda da Easy Dream, que na visão do diretor franqueado, o problema em específico é proveniente do mercado imobiliário nordestino, pois ainda é relativamente novo, em comparação com o mercado imobiliário do Sudeste, por exemplo, e que muitos corretores ainda não possuem uma dedicação exclusiva para esta profissão, ou seja, existem corretores que dividem seu tempo com outras responsabilidades, prejudicando seus resultados no trabalho de corretor. Outro fator é que como o corretor não é funcionário da imobiliária, o mesmo não recebe salário, apenas porcentagem de suas vendas, o que pode acarretar a falta de

um capital de giro necessário para se manter, principalmente os recém-formados, pois devido à falta de prática, os mesmos poderão passar alguns meses sem realizar vendas, portanto, sem receber, e ainda ter que pagar despesas de locomoção, telefone e internet, que são ferramentas indispensáveis para exercer a função de corretor de imóveis. Nestes casos, a jornada dupla de empregos torna-se bem comum.

Diante disso, a Nova Vida encontra dificuldades de descobrir corretores que tenham uma dedicação necessária para se enquadrar na filosofia da Easy Dream. A ajuda da Easy Dream para a resolução desse problema é justamente o fornecimento dos treinamentos para os corretores, fazendo com que os já motivados com sua função possam estar sempre aperfeiçoando seus conhecimentos, bem como os que vivem com sua “jornada dupla” possam compreender que com uma dedicação exclusiva aos serviços imobiliários gera a possibilidade de maximizar seus resultados, bem como seu faturamento.

O controle da franqueadora Easy Dream ocorre por meio de um sistema onde cada unidade tem que cadastrar todas as informações sobre as prestações dos serviços, como o cadastramento de imóveis - qual imóvel foi vendido e por qual corretor - entre muitas outras informações. Isso permite que a franqueadora Easy Dream saiba exatamente qual o faturamento da unidade e, conseqüentemente, poder cobrar os royalties com base nesses valores. Essas informações também são extraídas para homenagear as imobiliárias e corretores através de premiações dadas aos melhores vendedores e às unidades com melhores faturamentos. Tudo que foi exigido pela franqueadora Easy Dream foi cumprido pela unidade Nova Vida. O diretor franqueado pagou todas as solicitações da Easy Dream, bem como recebeu todo o treinamento e suporte prometido pela rede

4.2.4 Vantagens

Os benefícios observados pelo diretor franqueado da unidade Nova Vida foram os provenientes da rede de relacionamentos, (onde é possível ter acesso a todos os dados imobiliários das unidades da Easy Dream existentes no mundo), a solidificação da marca no cenário mundial (visto que está inserida em mais de 95 países), a tecnologia presente na rede Easy Dream (pois possui ferramentas que são integradas a várias outras, como o *You Tube*, *Street View*, entre outros aplicativos). Outro fator importante que gera benefícios é a Universidade mantida pela franqueadora, que oferta treinamentos para suas unidades, propiciando para seus colaboradores uma oportunidade capacitação de maneira contínua, com

a finalidade de aumentar seus resultados, bem como as convenções, que propiciam uma troca de conhecimentos com vários outros corretores.

A existência de um fundo de marketing utilizado pela franqueadora Easy Dream também é vantajosa, pois o repasse de 3% do faturamento bruto mensal das suas unidades se acumulam até atingir um determinado montante que é direcionado para uma publicidade a nível local, decidido através de reuniões mensais entre os diretores franqueados da Paraíba.

A existência de outra unidade da Easy Dream na cidade de Campina Grande – PB é considerado benéfico pelo diretor franqueado, visto que, como a cidade possui mais de 400 mil habitantes e uma grande oferta de empreendimentos, eles precisam de um melhor suporte. Quanto mais unidades da Easy Dream na cidade, maior será a quantidade de informações compartilhadas entre essas unidades, beneficiando tanto os clientes, agilizando a procura de um imóvel desejado com uma maior padronização dos serviços, bem como os corretores que terão mais oportunidades de intermediarem mais vendas.

O diretor franqueado recomenda a utilização da rede Easy Dream, com a ressalva de que o interessado possua um capital de giro de 6 meses (180 mil reais), além de possuir bons corretores que possam adotar rapidamente a filosofia da rede, bem como por em prática os treinamentos que são ministrados pela rede franqueadora Easy Dream.

4.2.5 Desvantagens

O diretor franqueado percebeu que a maior desvantagem ao adquirir a franquia Easy Dream é a lenta adaptação ao mercado local. O motivo visto pelo diretor franqueado é a questão da rede Easy Dream ainda ser nova no Brasil - um território continental, com diversas culturas, onde cada estado possui suas peculiaridades em questões imobiliárias, no qual o modelo estático que a rede de franquias oferecia não era o suficiente para atender às demandas de várias unidades pelo território nacional. Apesar da rede Easy Dream estar sendo mais flexível em suas operações, essa adaptação ainda é lenta devido às diversidades encontradas em cada cidade.

A condição de franquia da Easy Dream não oferece, segundo o diretor franqueado, uma condição segura em meio à instabilidade do setor imobiliário. O que acontece é que a unidade tem que procurar se adaptar mudando seu estilo de negócio, pois o foco da Easy Dream a nível mundial é de mercado avulsos, e nesse setor o mercado em Campina Grande está diminuído, portanto, a unidade Nova Vida vem se adaptando ao mercado local, para conseguir aumentar seu faturamento.

Nos casos estudados, foi possível observar que a adesão feita à franquia da Easy Dream ocorreu em função da maior segurança percebida pelos diretores franqueados que já atuavam no setor. Ambos os diretores franqueados souberam da oportunidade de iniciar a franquia através de indicação de amigos que já estavam dentro da franquia Easy Dream, bem como só conseguiram viabilizar o negócio na segunda tentativa. As sedes de ambas as unidades são alugadas, porém a sede Nossa Casa é tida como referência na rede Easy Dream, enquanto a da Nova Vida ainda não é a ideal devido sua falta de visibilidade. Há em comum o baixo número de corretores, onde ambos afirmam que a principal dificuldade é encontrar corretores com qualidades e focados apenas na profissão.

Para quem deseja abrir uma franquia, é muito importante conhecer suas crenças e valores para poder buscá-los. Por isso é necessário acessar o COF e manter contatos com os franqueados e ex-franqueados da rede. Nesse estudo, foi percebido que os diretores franqueados escolheram a Easy Dream justamente por haver um alinhamento de valores entre franqueado e franqueador (que nesse caso foi a visão voltada para os corretores), e isso facilitou na passagem da cultura organizacional, dita por Ribeiro *et al.* (2013), além de aumentar a motivação - por estar trabalhando em algo que acredita - e o seu comprometimento com a marca.

Através das análises dos resultados, foi constatado que a rede de franquias Easy Dream está caracterizada como uma franquia da quinta geração, segundo Ribeiro *et al.* (2013), pois a mesma possui a competência de escutar seus franqueados para que a Easy Dream possa se desenvolver cada vez mais, além de apresentar uma integração de todas as unidades através do seu sistema de controle das ações das unidades. Além da utilização desse sistema, a comunicação ocorre por meio de outras ferramentas, como o *WhatsApp*, *e-mail*, telefone e *webnários*, com o intuito de tornar a comunicação mais rápida e eficiente.

Os principais benefícios vistos pelos entrevistados foram o compartilhamento de dados de todas as unidades da Easy Dream a nível mundial (o que facilita para os clientes, pois poderão ter acesso aos imóveis de outras localidades através do seu corretor de confiança, como também para os corretores, que poderão intermediar vendas com outros corretores da rede) e a qualidade e quantidade dos treinamentos oferecidos pela Easy Dream, que proporcionam uma qualificação contínua dos colaboradores das unidades.

Com relação as dificuldades observadas, é perceptível uma pequena variação nas respostas. O diretor franqueado da Nossa Casa entende que a exclusividade de imóveis pode gerar uma diminuição de receita da imobiliária, visto que a unidade teria a possibilidade de aumentar sua carteira de imóveis. Já o diretor franqueado da Nova Vida entendeu que a adesão à rede Easy Dream não foi um fator que o isole ou diminua os riscos, uma vez que a adaptação

da Easy Dream não é rápida o bastante para acompanhar as alterações do mercado imobiliário, o que corrobora com o ponto de vista de Schneider, *et al* (1991), que entende que a dificuldade da franquia em relação à sua inflexibilidade pode acabar dificultando o relacionamento e os resultados das suas unidades.

Nos casos estudados, foi possível observar que a adesão feita à franquia da Easy Dream ocorreu em função da maior segurança percebida pelos diretores franqueados que já atuavam no setor. Ambos os diretores franqueados souberam da oportunidade de iniciar a franquia através de indicação de amigos que já estavam dentro da franquia Easy Dream, bem como só conseguiram viabilizar o negócio na segunda tentativa. As sedes de ambas as unidades são alugadas, porém a sede Nossa Casa é tida como referência na rede Easy Dream, enquanto a da Nova Vida ainda não é a ideal devido sua falta de visibilidade. Há em comum o baixo número de corretores, onde ambos afirmam que a principal dificuldade é encontrar corretores com qualidades e focados apenas na profissão.

Para quem deseja abrir uma franquia, é muito importante conhecer suas crenças e valores para poder buscá-los. Por isso é necessário acessar o COF e manter contatos com os franqueados e ex-franqueados da rede. Nesse estudo, foi percebido que os diretores franqueados escolheram a Easy Dream justamente por haver um alinhamento de valores entre franqueado e franqueador (que nesse caso foi a visão voltada para os corretores), e isso facilitou na passagem da cultura organizacional, dita por Ribeiro *et al.* (2013), além de aumentar a motivação - por estar trabalhando em algo que acredita - e o seu comprometimento com a marca.

Através das análises dos resultados, foi constatado que a rede de franquias Easy Dream está caracterizada como uma franquia da quinta geração, segundo Ribeiro *et al.* (2013), pois a mesma possui a competência de escutar seus franqueados para que a Easy Dream possa se desenvolver cada vez mais, além de apresentar uma integração de todas as unidades através do seu sistema de controle das ações das unidades. Além da utilização desse sistema, a comunicação ocorre por meio de outras ferramentas, como o *WhatsApp*, *e-mail*, telefone e *webnários*, com o intuito de tornar a comunicação mais rápida e eficiente.

Os principais benefícios vistos pelos entrevistados foram o compartilhamento de dados de todas as unidades da Easy Dream a nível mundial (o que facilita para os clientes, pois poderão ter acesso aos imóveis de outras localidades através do seu corretor de confiança, como também para os corretores, que poderão intermediar vendas com outros corretores da rede) e a qualidade e quantidade dos treinamentos oferecidos pela Easy Dream, que proporcionam uma qualificação contínua dos colaboradores das unidades.

Com relação as dificuldades observadas, é perceptível uma pequena variação nas respostas. O diretor franqueado da Nossa Casa entende que a exclusividade de imóveis pode gerar uma diminuição de receita da imobiliária, visto que a unidade teria a possibilidade de aumentar sua carteira de imóveis. Já o diretor franqueado da Nova Vida entendeu que a adesão à rede Easy Dream não foi um fator que o isole ou diminua os riscos, uma vez que a adaptação da Easy Dream não é rápida o bastante para acompanhar as alterações do mercado imobiliário, o que corrobora com o ponto de vista de Schneider, *et al* (1991), que entende que a dificuldade da franquia em relação à sua inflexibilidade pode acabar dificultando o relacionamento e os resultados das suas unidades.

5. Conclusão

Por meio da análise dos resultados, foi constatado que a adesão à franquia da *Easy Dream* foi benéfica para as unidades da cidade de Campina Grande – PB, visto que as vantagens adquiridas como os treinamentos de qualidade ofertados pela franqueadora, padronização dos serviços, rapidez na comunicação entre as unidades com a *Easy Dream*, além da integração de todas as unidades existente no mundo por meio do sistema utilizado nas unidades, que acaba facilitando a intermediações de vendas em outras cidades e até em outros países, se sobrepuseram com relação a única desvantagem, a inflexibilidade por parte da franqueadora em se adaptar ao mercado de uma maneira mais ágil.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se realizar um estudo analisando outras redes de franquias do setor imobiliário, com o objetivo de tentar encontrar o real motivo do pouco uso de franquia neste setor.

A limitação deste trabalho foi não analisar a opinião do franqueador da *Easy Dream* sobre os principais benefícios e desvantagens da decisão de franquear a sua empresa. Essa limitação ocorreu pelo fato da *Easy Dream* ser uma franquia internacional, onde ficou inviável o contato com o franqueador.

6. Referências

- ADVFN. Disponível em: <http://br.advfn.com/educacional/imoveis/mercado-brasileiro>> acesso em: 19 de outubro 2015
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração Novo Cenário Competitivo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. Constituição (1998). Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Lei de Franquia no Brasil**. Brasília, DF, 16 dez. 1994. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1994/lei-8955-15-dezembro-1994-349836-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- CARTILHA O Que é Franquia. Disponível em:<<https://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- COFECI. Disponível em: <http://www.cofeci.gov.br/arquivos/impressos/cn/cn51_mai_jul2013.pdf> Acesso em 19 de outubro de 2015).
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- EIRIZ, Vasco, **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 65-90.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HILBK, L.R.M, **A Viabilidade de Aplicação do Sistema de Franquias ao setor imobiliário: uma análise da Experiência brasileira**. 2008. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2008.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert e. **Administração Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KLOTZLE, Marcelo. Cabus. **Alianças estratégicas: Conceito e teoria**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, Volume 6, Número 1, Jan./Abr. 2002.
- PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.
- RIBAS, João, **Confidencial: Por dentro de uma franquia**. Caxias do Sul: Maneco, 2006.
- RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Maurício; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão estratégica do Franchising - como construir redes de franquias de sucesso**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising: Da Prática à Teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

TEIXEIRA, Maíra. **Franquia imobiliária atrai estrangeiras**. 2010. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2507201009.htm#_=_>. Acesso em: 12 nov. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO

Anexo: Roteiro utilizado nas entrevistas com os diretores franqueados da rede *Easy Dream*

Universidade Federal de Campina Grande

Pesquisa de Campo

Pesquisador: Jezreel Paulo de Barros Alves

Orientadora: Adriana Salette Dantas de Farias

O presente questionário constitui-se parte de uma pesquisa para fins acadêmicos que tem como objetivo analisar a gestão de uma franquia estabelecida no setor imobiliário, na cidade de Campina Grande – PB

1. A empresa

- 1.1 Qual o seu cargo?
- 1.2 Qual o tempo de atuação da empresa?
- 1.3 Há quantos funcionários?
- 1.4 Sobre as instalações físicas, a sede é própria ou alugada? Ela é suficiente para desenvolver as atividades da empresa? Caso não seja, há algum plano para resolver esse problema?
- 1.5 Quais os serviços ofertados pela unidade franqueada?
- 1.6 Como ocorre a operacionalização dos serviços prestados?
- 1.7 Desde o início da franquia, sempre foram esses mesmos serviços? Se não, por qual motivo houve essa mudança?
- 1.8 Qual dos serviços há a maior predominância, e qual possui a maior rentabilidade, tanto para o corretor quanto para a empresa?
- 1.9 Qual a área geográfica de atuação da empresa?

2. Condições de inicialização da franquia

- 2.1 Por que você decidiu optar por uma franquia do setor imobiliário?
- 2.2 Como você ficou sabendo da possibilidade de se obter essa franquia?
- 2.3 A franqueadora solicitou algum documento (documentos pessoais, antecedentes criminais, entre outros)? Se sim, quais?
- 2.4 A franqueadora solicitou garantias financeiras (disponibilidade de renda mensal, disponibilidade do valor necessário para a montagem da unidade, entre outros)? Se sim, quais?
- 2.5 A franqueadora deu algum treinamento?
- 2.6 A franqueadora possui alguma influência na contratação de algum funcionário?
- 2.7 No início da franquia, ambas as partes cumpriram com o contrato? Se não, quem descumpriu e qual foi a solução?
- 2.8 Por que investiu em uma franquia e não em um negócio próprio?
- 2.9 Qual foi a taxa inicial para abrir a franquia, e qual foi o capital de giro necessário?
- 2.10 Qual a taxa de royalties pagos a franqueadora? Essa taxa é pelo faturamento bruto ou por serviço prestado?
- 2.11 Você acha essa taxa justa? Por quê?
- 2.12 Há quanto tempo possui essa franquia?

- 2.13 Já houve retorno do capital investido? Se sim, ocorreu em quanto tempo?
- 2.14 No início, a empresa passou por alguma dificuldade? Se sim, esse problema já foi solucionado? A franqueadora ajudou/ajuda na resolução desse problema?

3. Fluxo de informações entre a franqueada e a franqueadora

- 3.1 Existe algum suporte (treinamento, palestra, auxílio, entre outros) dado pela franqueadora? Se sim, quais são, como é feito e qual a sua periodicidade?
- 3.2 Está satisfeito com o suporte recebido? Na sua opinião, o que poderia melhorar?
- 3.3 Como ocorre o fluxo de informações entre a franquia e a franqueadora (e-mail, agente, entre outros)?
- 3.4 Existe alguma forma de controle da franqueada para com a unidade, se sim, como ocorre esse controle?
- 3.5 Existe fiscalização por parte da franqueadora? Se sim, como é essa fiscalização e qual a sua periodicidade?
- 3.6 Já houve situação da empresa não cumprir com alguma parte do contrato? Se sim, a franqueadora foi flexível?
- 3.7 Existe um fundo de marketing? Se sim, como é formado?
- 3.8 Como é a utilização desse fundo?

4. Vantagens e desvantagens dessa franquia

- 4.1 Quais as vantagens da franquia?
- 4.2 Quais as desvantagens da franquia?
- 4.3 Atualmente, como se encontra o setor imobiliário (estável, crescendo, diminuindo)? Por qual motivo? A condição de franquia de alguma forma isola a empresa com relação as mudanças de ambiente? Por quê?
- 4.4 Com base na sua experiência adquirida, você recomenda o investimento em uma franquia imobiliária? Por quê? Em caso de resposta negativa, existe alguma solução para esse problema?

5. Setor imobiliário local

- 5.1 Campina Grande possui quantas imobiliárias?
- 5.2 Há alguma outra franquia no setor imobiliário?
- 5.3 Atualmente, a franquia continua competitiva com relação aos concorrentes? Por quê?
- 5.4 Nessa área geográfica, há exclusividade de território? Caso não tenha, como é a relação com os concorrentes na disputa por clientes?
- 5.5 Na sua opinião, o setor imobiliário local tem potencial de crescimento? Por quê?