



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: EMPREENDEDORISMO  
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

## ***Franchising no Mercado Imobiliário***

Pedro Henrique Colares Fernandes  
**RA: 2020145/5**

Brasília, outubro de 2006.

PEDRO HENRIQUE COLARES FERNANDES

## ***Franchising* no Mercado Imobiliário**

Trabalho ao curso de Administração, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof<sup>a</sup>. Mariângela Abrão

Brasília, outubro de 2006

Pedro Henrique Colares Fernandes

## ***Franchising no Mercado Imobiliário***

Trabalho ao curso de  
Administração, como requisito  
parcial para a obtenção ao grau de  
Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília

### **Banca Examinadora**

---

Profª. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof. Convidado  
Examinador

---

Prof. Convidado  
Examinador

Brasília, outubro de 2006

## Dedicatória

A Deus, por todas as bênçãos dadas nesses quatro anos e pela conclusão de mais essa etapa. Aos meus pais, grande exemplo de dedicação, perseverança e sucesso. Meu irmão, grande companheiro e amigo. Minha namorada Fernanda e sua família, sempre com palavras de incentivo e apoio. Amigos e colaboradores da Beiramar que me motivam a buscar mais conhecimento para que meu plano estratégico profissional seja alcançado.

## Agradecimentos

A Deus, razão de toda vitória durante esse período.

Ao Uniceub, a formação acadêmica concedida.

A orientadora Mariângela Abrão, à atenção e dedicação. Sua sabedoria em conduzir o processo de orientação e aprendizado, obrigado mais uma vez.

A ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, pela contribuição nos materiais enviados que foram de extrema importância para realização desse trabalho.

A Apolar Imóveis pela abertura dos processos e participação em tudo que foi solicitado.

## RESUMO

Esse trabalho monográfico trata do *franchising* no mercado imobiliário e o modo no qual esse sistema pode ser uma diferenciação, como canal de distribuição, para as empresas imobiliárias. O objetivo é estabelecer as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* para o mercado imobiliário, realizar pesquisa da única empresa imobiliária que utiliza o *franchising* imobiliário com êxito no Brasil. Para entender o desenvolvimento do *franchising* imobiliário no país, utilizou-se de pesquisa bibliográfica da área de *franchising* e de pesquisa na única empresa imobiliária que utiliza o sistema no país. Essa pesquisa foi realizada por meio de questionário e entrevista telefônica. Foi constatado que o sistema de *franchising* é um sistema empreendedor e proporciona grande oportunidade de crescimento e alavancagem para empresas imobiliárias, uma vez que o sistema funciona como um financiamento para a expansão do negócio e exige um grupo de pessoas comprometidas por serem sócias do negócio. Todo o estudo monográfico foi baseado no ponto de vista do empreendedor que deseja franquear sua marca e expandir seu *bussiness*. O estudo de caso demonstrou que a base para uma empresa franquear seu negócio é ter uma marca estruturada e reconhecida, com empreendedores que tenham *know-how* acumulado e testado sobre todos os processos e procedimentos do negócio. Todos os empreendedores buscam rapidez na instalação ou expansão de seus negócios, querem redução dos custos e riscos e tentam diminuir as barreiras à entrada no mercado. O *Franchising* imobiliário pode proporcionar uma grande revolução nesse setor, pois, mesmo com história recente no país, proporcionou crescimento para empresas em diversos segmentos e começa a traçar seu desempenho no mercado imobiliário como foi demonstrado no estudo de caso.

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	<b>9</b>
2.1	<i>FRANCHISING</i> : ETIMOLOGIA E CONCEITO	9
2.2	HISTÓRIA DO FRANCHISING	10
2.3	DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO <i>FRANCHISING</i>	11
2.4	FRANQUEABILIDADE DO NEGÓCIO	12
2.5	GÊNEROS, TIPOS E FORMAS DE <i>FRANCHISING</i>	14
2.6	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANCHISING	16
2.6.1	<i>Vantagens para o franqueador</i>	17
2.7	DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR	18
2.8	VANTAGENS PARA O CONSUMIDOR	19
2.9	DESVANTAGENS AO CONSUMIDOR	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO DA REDE DE FRANCHISING APOLAR IMÓVEIS</b>	<b>22</b>
4.1	A EMPRESA	22
4.2	SISTEMA DE FRANCHISING DA REDE APOLAR IMÓVEIS	22
4.2.1	<i>Franqueabilidade do negócio</i>	23
4.2.2	<i>Marca reconhecida</i>	24
4.2.3	<i>Seleção do ponto comercial</i>	24
4.2.4	<i>Projeto arquitetônico e comunicação visual</i>	24
4.2.5	<i>Treinamento e aprimoramento profissional</i>	25
4.2.6	<i>Assessoria jurídica</i>	26
4.2.7	<i>Assessoria contábil</i>	26
4.2.8	<i>Produtos com avaliação comprovada</i>	26
4.2.8.1	<i>Franquia on-line</i>	27
4.2.8.2	<i>Central de compras</i>	27
4.2.8.3	<i>Marketing e propaganda</i>	27
4.2.9	<i>Consultoria de campo</i>	28
4.2.10	<i>Equipe de resgate</i>	28
4.2.11	<i>Manuais</i>	28
4.2.12	<i>Estrutura organizacional</i>	31
4.3	GÊNERO, TIPO E FORMA DO SISTEMA DE FRANCHISING DA REDE APOLAR	32
4.4	ASPECTOS FINANCEIROS DA FRANQUIA APOLAR	33
4.4.1	<i>Taxa de franquia</i>	33
4.4.2	<i>Taxa de royalties</i>	33
4.4.3	<i>Taxa de publicidade e propaganda</i>	34
4.5	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA REDE DE FRANCHISING APOLAR IMÓVEIS	34
4.6	ASPECTOS JURÍDICOS DA FRANQUIA APOLAR	35
4.6.1	<i>Parcerias da Apolar</i>	36
4.7	VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR APOLAR	37
4.8	CONSELHO DA APOLAR A FUTUROS FRANQUEADORES	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>41</b>
	<b>QUESTIONÁRIO PARA O FRANQUEADOR (SISTEMA DE FRANQUIAS IMOBILIÁRIAS)</b>	<b>42</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O *Franchising* tem revolucionado empreendimentos das mais diversas áreas no Brasil, tornando-se um diferencial competitivo fundamental para o crescimento sustentável.

Esse trabalho aborda a utilização do *franchising* no mercado imobiliário, e o modo no qual esse sistema pode ser uma diferenciação, como canal de distribuição, para as empresas imobiliárias.

O tema escolhido tem grande relevância acadêmica pois apresenta um sistema pouco explorado e discutido quando utilizado no mercado imobiliário. Existe pouco conteúdo publicado no Brasil sobre o assunto, diferentemente dos Estados Unidos ou de países da Europa, os quais se dedicam ao estudo dessa importante ferramenta aliada ao ramo imobiliário, produzindo grande volume de artigos todos os anos.

O *franchising* imobiliário tem grande importância por proporcionar oportunidade empreendedora para profissionais que desejam ser donos do próprio negócio, mas que necessitam apoiar-se no *know-how* de uma marca forte e que forneça suporte para o desenvolvimento de seu negócio.

O *franchising* possibilita para o mercado imobiliário o rompimento das barreiras geográficas que tornam os serviços inacessíveis a consumidores que se encontram fora dos principais pontos estratégicos da cidade e do país. Por meio da franquia imobiliária, as organizações passam a ter, assim, um braço comercial com grande elasticidade, acabando com as limitações de abrangência mercadológica.

O problema que norteia este trabalho inicia-se com a seguinte questão: “quais são os principais diferenciais que o sistema de franquias proporciona para as empresas do ramo de imóveis?”

São objetivos do trabalho demonstrar o *franchising* como sistema empreendedor de negócio por meio de seu conceito, evolução histórica e econômica, formas, tipos e estágios de desenvolvimento profissional e relações de parcerias. O outro objetivo é identificar os aspectos jurídicos e financeiros do sistema *franchising* no Brasil. Estabelecer as vantagens e desvantagens do sistema *franchising* para o mercado imobiliário e realizar pesquisa das empresas



imobiliárias que utilizam o sistema *franchising* no Brasil complementa os objetivos estabelecidos.

Quanto aos meios, a pesquisa é de caráter monográfico, documental e de campo. Bibliográfica porque a fundamentação do trabalho abordou a história do *franchising*, desenvolvimento do *franchising* no Brasil, gêneros, tipos e forma de *franchising*. Tais assuntos foram aprofundados por meio de literatura recorrente ao assunto abordado, como livros, artigos e portais na internet. A pesquisa é de campo e aplicou-se um questionário a somente uma empresa do mercado imobiliário no Brasil que utiliza o sistema *franchising* de *franchising* com êxito.

O presente trabalho está estruturado em 5 partes. A primeira introduz o assunto com os objetivos e os aspectos que justificam a realização do mesmo. No segundo capítulo apresenta-se o sistema de *franchising*, mostrando o porquê das pessoas estarem buscando esse sistema para iniciar um negócio, ao invés de se arriscarem em algum empreitada própria. Além disso demonstra-se sua evolução histórica e econômica, sua classificação quanto ao tipo, entre vários outros aspectos inerentes ao sistema.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho. Já no quarto capítulo descreve-se o estudo de caso da rede de *Franchising* Apolar Imóveis, ressaltando assim os fundamentos teóricos apresentados no capítulo anterior, além de demonstrar como o sistema se desenvolve.

No último capítulo tem-se a conclusão dos estudo monográfico resultante da pesquisa teórica e de campo, bem como as contribuições para os futuros estudos da área.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 *FRANCHISING*: ETIMOLOGIA E CONCEITO

A expressão inglesa *Franchising* e sua derivação, *franchising*, têm origem francesa. Em francês arcaico, “franc” significa, literalmente, a outorgação de um privilégio, uma autorização (MENDEZ; LEHNISCH, 1991, p.9).

Ainda seguindo os autores, as *Villes franchises* eram cidades que usufruíam de privilégios, outrora reservados somente aos senhores ricos. Na idade média, uma cidade *franche* ou *franchisée* era aquela onde pessoas e bens não tinham livre circulação. Havia senhores que ofereciam *lettres de franchise* (Cartas de Franquias) às pessoas, e, mediante pagamento, concediam-lhes o direito a uma certa liberdade, abrindo mão assim de autoridade sobre elas.

A prática e a palavra desapareceram na França em fins da Idade Média, mas a expressão acabou ressurgindo depois da Segunda Guerra Mundial, em 1950, nos Estados Unidos da América, com outra acepção, ligada à economia, significando a criação de um novo sistema de distribuição, e, segundo MENDEZ; LEHNISCH, (1991, p 9), era:

Fundamentado na integração parcial, em uma instituição econômica padronizada, de empresários independentes que adquiriam de uma empresa precursora, mediante a devida remuneração, o privilégio da exploração local de seu sistema de comercialização.

Uma definição única de *Franchising*, universalmente aceita, não existe, mas os diferentes pontos de vista de cada fonte pesquisada permitem esclarecer este modelo comercial de distribuição.

Sobre o conceito de *Franchising*, Coelho (1994, p. 426) diz que a franquias é:

Um contrato pelo qual um comerciante (franqueador) licencia o uso de sua marca a outro (franqueado) e presta-lhe serviços de organização empresarial. Através deste tipo de contrato, uma pessoa, com algum capital, pode estabelecer-se comercialmente, sem precisar proceder ao estudo e equacionamento de muitos aspectos do empreendimento, basicamente aos relacionados com a estrutura administrativa, treinamento de funcionários e técnicas de marketing. Isto porque tais aspectos encontram-se já suficientes e devidamente equacionados pelo titular da marca de comércio ou serviço e ele lhe fornece os subsídios indispensáveis à estruturação do negócio.

Já para MENDEZ; LEHNISCH (1991, p.14), o sistema de franquia é definido como um modelo de colaboração entre um empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro. Essa colaboração tem por objetivo um crescimento acelerado das empresas envolvidas, por meio da ação comum e conjunta dos homens e dos capitais, com a manutenção da respectiva independência, segundo os acordos de exclusividade.

Entretanto para a Associação Brasileira de *Franchising* — ABF (2006), encontra-se a seguinte definição:

*Franchising* é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado, que é uma pessoa física ou jurídica e que adere a rede de franquia. No sistema de *Franchising*, o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com o mercado franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do *Franchising* está na parceria, por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas das franquias nos mais diversos ramos de atividade.

## 2.2 HISTÓRIA DO FRANCHISING

Segundo Militelli (1996) e RIZZI (1996), a marca Singer foi a precursora do Sistema *Franchising*.

Militelli (1996, p.15) relata que, em 1851, o Sr. Isaac Merrit Singer, inventor das máquinas de costura e fundador da Singer Machine Company, iniciou a venda dos direitos de comercialização de seus produtos aos interessados, que se tornaram revendedores.

Em 1898, foi a vez da General Motors, que passou a usar o sistema para expandir sua rede de revenda de carros, sendo seguida pela Coca-Cola, em franquias de engarrafamento e distribuição de refrigerante (REVISTA FRANQUIA, 2006)

Nas primeiras décadas do século XX, o sistema começou a se expandir com o ingresso de outros fabricantes de automóveis e refrigerantes; em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias, e, quatro anos mais tarde, foi a

vez da locadora de veículos Hertz.

Então o sistema tornou-se mais popular a partir da década de 30, quando a Texaco e a Standard Oil, do ramo de combustíveis, franquearam representantes em todo território norte-americano.

Porém, a grande explosão do *Franchising*, só ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando os ex-combatentes americanos voltaram para casa com o sonho de abrir seus próprios negócios (REVISTA FRANQUIA, 2006)

A partir da década de 50 surgiram o Burger King, Dukin Donuts e o McDonalds, sendo este último considerado o marco do desenvolvimento do sistema de *franchising* e a mais famosa franquia do mundo (Fiesc/Senai-SC, 2001, p.03)

O *Franchising* só chegou ao Brasil na década de 60, mais precisamente em 1950, com o lançamento das franquias da escola de idiomas Yazigi, hoje com cerca de 250 franquias e cinco unidades próprias. Já nos anos 70, varias outras franquias como O Boticário, Água de Cheiro e Bob's despontaram no mercado nacional.

Em 1987 surgiu a ABF — Associação Brasileira de Franchising, e no ano seguinte o Instituto de *Franchising*, com o objetivo de assessorar franqueadores e franqueados tanto técnica quanto juridicamente.

Devido à abertura de mercado nos anos 90, várias marcas estrangeiras chegaram ao Brasil. Hoje, o país obtém cerca de 5% do setor de franquias do mundo, e o crescimento se dá em torno de 20% ao ano, ou seja, dobra de tamanho a cada 4 ou 5 anos, fazendo do Brasil o terceiro maior país franqueador do mundo (ABF, 2006).

## **2.3 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO *FRANCHISING***

Pesquisa da ABF (2006) aponta crescimento da participação das franquias na economia brasileira.

O setor de *franchising* deve movimentar aproximadamente R\$ 30 bilhões em 2004. A projeção foi feita pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) em conjunto com o Instituto Franchising, após um levantamento minucioso sobre o desempenho do setor no País em 2003.

No ano de 2005 o segmento apresentou um crescimento de 13% se comparado a 2004, movimentando R\$ 35 bilhões em negócios. O crescimento foi superior aos índices da economia brasileira, com destaque para alguns segmentos como os de Alimentação e Educação & Treinamento, segundo dados da ABF(2006).

O número de redes também aumentou, subindo mais de 4%. “Independentemente da crise que o País atravessa, o *franchising* mantém um crescimento consistente, sendo um dos setores que mais cresce”, afirma Gerson Keila, presidente da ABF.(ABF, 2006)

O aumento no número de redes é a prova de que as franquias estão driblando a crise e cooperando para diminuir o desemprego no Brasil, segundo o executivo. Hoje, o franchising emprega cerca de 500 mil pessoas, 28% a mais que no ano passado.

Esses números mostram a importância do setor na economia nacional. “Geramos divisas ao país, uma vez que 90% das redes de franquias são genuinamente nacionais e dezenas delas já estão expandindo suas atuações para o exterior”, explica. Além de empregar, o setor é um dos que mais investe em treinamento de mão-de-obra, contribuindo também, para a descentralização da economia. “A natureza da franquia é a expansão e o alcance geográfico”, acrescenta Gerson Keila.(ABF,2006)

O que mais impulsiona o crescimento do franchising é a falta de crédito para o empresário. Além disso, a crise econômica e a nova cultura empreendedora do brasileiro também ajudam.

## **2.4 FRANQUEABILIDADE DO NEGÓCIO**

Os autores, MENDEZ; LEHNISCH (1991, p.20), citam que franquear a fabricação de um produto, sua distribuição ou prestação de um serviço, exige que todos os elementos necessários para seu bom funcionamento estejam reunidos e organizados, formando um pacote. Nesse “pacote” encontram-se *know-how*, que se resume em todo o conhecimento técnico e de gestão em posse do franqueador, que deve dispor ao futuro franqueado todo o conhecimento e experiência necessários à comercialização dos produtos, até a instalação ou a

prestação de serviços que o franqueado considera possível de ser oferecida a seus clientes.

Para chegar à consignação de um *know-How* e o status de empresa franqueadora é preciso um esforço significativo, longo e metódico. O franqueador deve constituir um *know-how* comprovado, que transmitirá, em seguida, a franqueados treinados por ele, os quais se tornarão verdadeiros profissionais.

Com o *know-how* reunido e consignado da maneira mais exaustiva possível sob todos os aspectos, deve-se elaborar um manual onde o franqueador transmitirá ao franqueado o conjunto de seu conhecimento. O manual é um instrumento prático, permitindo ao franqueado retornar, ao longo do exercício de sua atividade, às orientações e às diversas recomendações que o franqueador possa ter lhe transmitido no treinamento inicial, ou que lhe transmite regularmente, à medida que aperfeiçoa seu *know-how*. (MENDEZ; LEHNISCH, 1991)

Além de orientações, consignações, e outras prescrições, o manual comporta, eventualmente anexados, todos os dados, formulários, modelos e documentos que fazem com que o franqueado pratique sua atividade segundo a política e as normas do franqueador. O manual tem como objetivo transmitir todos os procedimentos técnicos necessários e os modos de operar, a fim de que o franqueado reproduza necessariamente a metodologia que o franqueador pesquisou e testou nas unidades-piloto. Quando se trata de um loja, abrange seu aspecto físico (exterior e interior), bem como na sua organização, apresentação e valorização do produto (MENDEZ; LEHNISCH, 1991).

Outro elemento importante é a unidade-piloto, unidade esta de comercialização, instalação ou prestação e serviço, geralmente financiada com recursos do próprio franqueador. Por meio dela o franqueador vai descobrindo as falhas técnicas, comerciais e administrativas existentes, devido a trocas de informações entre ele e os diversos gerentes de outras unidades-piloto, verifica as melhorias que podem ser feitas, conhece seus fornecedores, conhece as reações do consumidor, e, sobretudo, os resultados financeiros. Assim, o franqueador calculará o custo da prestação de serviço que irá assumir para garantir que seus franqueados contem com eficácia e agilidade: treinamento inicial, assistência permanente, ajuda comercial e publicitária, e um sistema de financiamento, de

modo que a franquia seja vista como um investimento rentável (MENDEZ; LEHNISCH, 1991).

Segundo esses autores, a necessidade econômica de uma rentabilidade adequada aos franqueados exige um outro elemento: a escolha de um mix-produto (conjunto de produtos e/ou serviços oferecidos aos consumidores) ideal. O objetivo é conciliar rentabilidade e homogeneidade suficientes para que a rede tenha uma boa imagem. Em muitos casos o franqueador adquire, total ou parcialmente, o mix-produto comercializado pela rede, por intermédio da central de compras, que beneficia os diversos franqueados com preços negociados com fornecedores externos. Esses produtos devem ser competitivos, permitindo aos franqueados posicionarem-se melhor no mercado local do que a concorrência.

O símbolo e a imagem são muito significativos para o sistema de franquias. A criação de uma marca renomada é, sob diversos aspectos, de interesse das duas partes: do franqueado, que tira partido imediato do ponto de vista comercial, e do franqueador, que constitui para si um capital-marca do qual se beneficiara definitivamente. O maior princípio da franquia é que em todas as franquias sejam encontradas a mesma qualidade e o mesmo atendimento.

Militelli (1996) ressalta que, para avaliar a franqueabilidade de um negócio, é importante responder a algumas perguntas para saber a respeito do potencial mercadológico do negócio: Os produtos, serviços e a marca da minha empresa são conhecidos na região? Como são qualificados os produtos consumidos pelas pessoas? Quem são os concorrentes?

## **2.5 GÊNEROS, TIPOS E FORMAS DE *FRANCHISING***

O gênero de *Franchising* adquiriu, no decorrer de sua evolução, características próprias que o identifica, recebendo em nosso país a denominação de *Franchising* Empresarial (SIMÃO FILHO, 1997).

Tais características são fundamentais, principalmente, nas regras impostas ao franqueado e ao franqueador, pela formatação do pacote de *Franchising*. Este tem por finalidade a homogeneização da rede através da implantação de uma série de aspectos e procedimentos previstos no contrato ou

no manual de operação de *Franchising*, entre os quais pode-se citar: projetos de *design* para montagem do estabelecimento, disposição de mercadorias e equipamentos no meio físico, uniforme de funcionários, *know-how* ou técnica de vendas, entre outros.

Simão Filho (1997, p. 45) esclarece que, dentro do mesmo gênero de *Franchising*, pode-se detectar vários tipos que este adquire, em função única da vontade dos participantes do negócio, bem como da legislação do país, e, segundo o autor, tais tipo de *Franchising*, podem ser definidos como:

Um dos tipos é o *Franchising* de Serviços, que é aquele em que o franqueador coloca à disposição do franqueado uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviço, para que este possa oferecer ao consumidor final os mesmos serviços, devidamente formatados e padronizados (SIMÃO FILHO, 1997).

Esse tipo de franquia deve ser testada, primeiramente, por meio de uma unidade-piloto para reconhecer o seu grau de rentabilidade (MENDEZ; LEHNISCH,1991). Como exemplos do Franchising de serviço pode-se citar o setor hoteleiro, escolas de idiomas e informática, aluguéis de veículos, academias de dança e musculação, imobiliárias, entre outros.

Outro tipo é o *Franchising* de produção, em que o franqueador produz todos os produtos a serem comercializados pelo franqueado, servindo-se de uma ou várias marcas, que já foram testadas e reconhecidas pelo mercado. Os objetivos da franquia de fabricação são de permitir uma saída fácil e mais confiável do produto formulado e permitir a comercialização do conjunto dos produtos (MENDEZ; LEHNISCH,1991).

O *Franchising* de distribuição é outro gênero abordado, onde o franqueador nada produz, simplesmente seleciona empresas para fabricação de produtos diversificados, sob suas marcas e/ou insígnias. Nesse caso, o *know-how* transferido, tem como base, principalmente, as técnicas de compra, de elaboração do mix-produto e de comercialização, e no Brasil este recebe, também, a denominação de franquia de negócios formatados (MENDEZ; LEHNISCH, 1991). Aos franqueados cabe a distribuição desses produtos em seus estabelecimentos, de acordo com a formatação e padronização imposta pelo franqueador.



O *Franchising* de indústria é aquele onde o franqueador oferece ao franqueado toda a estrutura (tecnologia, *know-how* e métodos) necessária para que este industrialize o produto. MENDEZ; LEHNISCH (1991, p.40) citam que este tipo de franquia ocorre geralmente com as internacionais, que não podem ou não desejam fabricar seus produtos em escala industrial para distribuir nos diversos países onde atua, devido ao custo com transporte. Então, o franqueador busca no país em questão um industrial que fabricará o produto, segundo seus princípios e normas, sob licença de fabricação, e no contexto de um certo número de regras: imagem da marca, publicidade, normas do franqueador, etc.

Além dos tipos de *franchising* já citados, segundo o SEBRAE-AC (2006) o sistema pode ser classificado, quanto à sua forma, da seguinte maneira:

- I. Franquia Individual — é aquela que não divide espaço com outras franquias, funciona em um ponto comercial especificamente escolhido para o negócio. É mais usual, por manter o conceito adequado de franquia.
- II. Franquia de conversão — nesta modalidade, a experiência empresarial e investimentos do franqueado se revertem para o franqueador, ou seja, o empresário independente transfere para o franqueador sua tecnologia de negócio isolado, numa troca de experiências. Aproveita e valoriza o ponto já existente, visando maior rentabilidade e menor investimento para ambas as partes.
- III. Franquia combinada — reúne franquias diferentes, com um mesmo franqueado, num mesmo ponto comercial. Geralmente, são franquias numa mesma linha de produtos ou serviços que complementam a atividade comercial, esse tipo de franquia é feita pelas empresas Bob's e Spoleto.

## **2.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANCHISING**

Como qualquer outro tipo de atividade comercial, o *Franchising* possui vantagens e desvantagens para o franqueador, bem como para o consumidor final, como pode ser visto a seguir.

### 2.6.1 Vantagens para o franqueador

De acordo com o Instituto *Franchising* (2002), as vantagens para o franqueador são as seguintes:

- I. Velocidade de expansão da rede — o *Franchising* permite que o franqueado aumente sua base de atuação em ritmo muito mais veloz do que se dependesse apenas de seus recursos próprios, pois os custos de implantação, operação e gestão das unidades são totalmente bancados pelos franqueados. Militelli (1996, p. 64) acrescenta ainda que há um grande reforço na imagem da empresa com a velocidade de crescimento da rede, o franqueador se beneficia e pode assim auxiliar os franqueados, baixando o preço da compra em grande quantidade por exemplo.
- II. O aumento da eficiência — com o objetivo de obter sucesso para a unidade franqueada, o franqueado dedica-se ao negócio com muito mais eficiência, supervisionando a qualidade no atendimento e o nível de vendas.
- III. Canal diferenciado para produtos e/ou serviços — ao estabelecer uma rede de franquias, a oportunidade de destaque frente à concorrência é maior, diminuindo o risco da marca tornar-se apenas mais uma entre várias.
- IV. Fortalecimento da marca — através de uma boa estruturação da franquia os consumidores acabam identificando-se e se familiarizando com a marca, envolvendo-se pela imagem e qualidade do produto e/ou serviço. Segundo Simão Filho (1997, p 59), a marca torna-se mais popular, o que facilita, conseqüentemente, a procura por novos franqueados, gerando fortalecimento da marca.
- V. Menos riscos trabalhistas — o franqueado, sendo econômica e juridicamente independente do franqueador, é o responsável

pelo pagamento de salários e pelo cumprimento de todas as obrigações com relação aos funcionários que trabalham em sua franquia.

- VI. Redução de custos — a redução de custos ocorre à medida que a rede cresce, aumentando assim o rateio entre os participantes (SIMÃO FILHO, 1997, p. 59).

## 2.7 DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR

O sistema de *Franchising* pode gerar algumas desvantagens, tal como a indisciplina do franqueado, pois este nem sempre cumpre as regras de formatação da rede. Os problemas de inadequação é outra desvantagem quando se opta pelo *franchising*, o franqueado se mostra incompetente para operar a unidade franqueada e ainda a rentabilidade baixa causada pela má exploração do negócio franqueado (Simão Filho, 1997).

A perda de controle sobre os pontos de venda é outra desvantagem do sistema de *franchising*, pois o franqueado não é como um empregado, podendo ser controlado ou impondo-lhe ordens. Ele tem autonomia sobre o negócio, pois investiu tempo, dinheiro e esforço. Portanto, foge da vista do franqueador o real andamento da franquia (Instituto *Franchising*, 2002)

Um potencial franqueador deve ter todo o *Know-how* e características para administrar com sucesso seu negócio; ele precisa saber selecionar e se relacionar com pessoas. Caso o empresário não possua as características mencionadas, o percentual de insucesso aumenta muito. Com a velocidade de expansão do *Franchising*, há uma tendência de se perder o controle da situação. A necessidade de estar sempre à frente dos seus franqueados pode se tornar uma desvantagem do sistema se o processo não for bem estruturado (Militelli, 1996)

O principal ponto destacado pelo Instituto de Franchising (2002), quando se escolhe o sistema de franquias como estratégia de expansão, é que o franqueador deve ter a consciência da divisão da receita. A lucratividade de uma unidade própria é superior àquela que resulta das franquias (lucro parcial — *royalties*); no entanto, a médio e longo prazo, o retorno é bastante compensador

ao franqueador, além do risco financeiro ser bem menor em comparação às unidades próprias. Outra desvantagem que deve ser abordada é o retorno a longo prazo. Os investimentos na formatação de uma franquia só são recuperados quando um determinado número de franquias estiver em funcionamento, gerando *royalties* e outras verbas. Apesar do retorno das franquias serem a longo prazo, a chance de crescer é maior do que se fosse somente em unidades próprias, com recursos próprios, pois a expansão da rede não ocorreria de forma tão eficaz (Instituto *Franchising*, 2002).

Os riscos e as desvantagens na criação de uma rede de franchising passam pela administração dos franqueados. Durante o processo pode haver disputa entre os franqueados, trazendo problemas para o desempenho da rede. Outro ponto é que, com o passar do tempo, os franqueados vão adquirindo experiência, autoconfiança e podendo chegar o momento em que estes decidirão iniciar um negócio próprio (o que geraria concorrência). Principalmente se houver insatisfação com relação ao franqueador, falta de apoio, pouca manutenção da rede, e outras falhas (Instituto *Franchising*, 2002).

Esse instituto também esclarece os riscos vinculados à atuação do franqueado. Uma única unidade de franquia que atuar fora dos padrões pode comprometer a imagem da marca e, em consequência, a rede como um todo.

Militelli (1996, p. 29-31) aponta como desvantagens do sistema de Franchising os riscos de litígios. O franqueador assume o risco de litígios, os quais são desgastantes e custosos, por parte de seus franqueados.

## **2.8 VANTAGENS PARA O CONSUMIDOR**

Segundo Simão Filho (1997, p. 64), o consumidor final é quem mais se beneficia do sistema de franquia, pois o franqueador e franqueado trabalham no intuito de melhor servi-lo, gerando a este um aumento de opção de consumo, com a abertura de pontos de venda mais próximos; preço compatível, já que os preços dos produtos ou serviços serão sempre os mesmos nas unidades franqueadas, além de facilidades adicionais, como a qualidade e diversificação dos produtos e/ou serviços.

Valente (2002) demonstra a preocupação que as franqueadoras têm

para com seus consumidores, com a finalidade de avaliar a satisfação específica, cujos resultados podem levar à redefinição de estratégias, revisão de padrões, entre outros, com o intuito de melhor servir-los. Como exemplo, é citada a locadora de veículos Localiza System, que implantou um *Call Center* (Centro de Atendimento), o qual presta assistência a seus consumidores 24 horas por dia, auxiliando-os na resolução de problemas, ouvindo suas críticas e sugestões e verificando se estão corretos os procedimentos das unidades da rede.

## **2.9 DESVANTAGENS AO CONSUMIDOR**

Apesar do sistema *Franchising* gerar muitas vantagens e benefícios ao consumidor, satisfazendo suas necessidades e desejos, este deve estar sempre atento quanto à formatação do *Franchising*, verificando assim se os produtos e/ou serviços são prestados da mesma maneira em todas as unidades franqueadas, para que o consumidor não se sinta lesado futuramente (SIMÃO FILHO, 1997, p. 66).

No intuito de ressaltar os fundamentos teóricos já apresentados, além de demonstrar como o sistema de *Franchising* se desenvolve na prática, apresenta-se a seguir o estudo de caso da rede de *Franchising* Apolar Imóveis. A empresa em questão foi abordada com exclusividade por ser a única empresa do ramo imobiliário brasileiro que desenvolveu sua expansão por meio do *franchising*.

### 3 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base o estudo apresentado por Vergara (2004), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória (explicativa ou descritiva). Exploratória porque, apesar do *franchising* ser um assunto bastante estudado e abordado em pesquisas, há notícia de poucos estudos sobre a aplicação do *franchising* no mercado imobiliário brasileiro. Foi realizada uma pesquisa aplicada com o objetivo de buscar os diferenciais que o sistema de *franchising* oferece para empresas do mercado imobiliário. O objeto de estudo foi a Apolar Imóveis, a única empresa com o sistema de franchising consolidado nesse mercado. A pesquisa foi realizada por meio de questionário enviado por correio eletrônico. Além do questionário, fez-se contato telefônico por diversas vezes com o intuito de complementar o estudo e proporcionar completo entendimento das informações fornecidas.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. Será bibliográfica porque a fundamentação do trabalho abordará a história do *franchising*, desenvolvimento do franchising no Brasil, gêneros tipos e forma de *franchising*. Esses assuntos serão aprofundados por meio de literatura recorrente ao assunto abordado, como livros, artigos e portais na internet. Como o assunto tem poucos materiais publicados, a consulta à internet foi de grande relevância, apesar de apresentar possíveis mudanças ao longo do tempo, logo não podendo servir para análise bibliográfica.

## 4 ESTUDO DE CASO DA REDE DE FRANCHISING APOLAR IMÓVEIS

### 4.1 A EMPRESA

A empresa Apolar Serviços de Apoio Administrativo S/C Ltda, também conhecida pelo nome fantasia Apolar Imóveis, foi fundada em 1969 em Curitiba-PR por José Galeano, corretor de imóveis e, hoje, Cônsul da França naquela cidade.

No mesmo ano de sua fundação, mais precisamente em 20 de julho, a História do Mundo havia sido marcada por mais um fato, o projeto Apollo 11 tinha sido realizado com sucesso, o homem havia chegado à Lua. Foi devido a este projeto que surgiu o nome Apolar, que marcava a luta e habilidade do homem em ultrapassar barreiras para alcançar o sucesso.

Há 37 anos no mercado, a Apolar, empresa do ramo imobiliário, atua na locação, venda e consórcio imobiliário, além da administração de condomínios. Conquistando no decorrer de sua história vários prêmios que atestam a sua credibilidade perante o mercado.

Com o objetivo de expandir a marca e agilizar o atendimento dos clientes, a Apolar Imóveis ingressou em 1995 no sistema de Franchising. Atualmente, possui cerca de trinta unidades franqueadas com planos de expansão para o próximo ano. Segundo o gerente de franquias, a Apolar é a única empresa do país do ramo de *Franchising* Imobiliário consolidada.

### 4.2 SISTEMA DE FRANCHISING DA REDE APOLAR IMÓVEIS

Para o SEBRAE RJ (2006), a competitividade e a globalização têm-se tornado fatores que exigem, cada vez mais, maior agilidade das empresas que tem por objetivo comum o progresso.

Em 1995, a Apolar Imóveis contava, dentro de sua estrutura organizacional, com cinco filiais, porém?? pelo sistema de filiais ocasionar mais riscos, ser mais oneroso, além de exigir material humano maior, este processo estava tornando-se inviável para expansão da empresam que decidiu optar pelo

Sistema de Franchising.

Como a forma empreendedora de negócio, visto que, este já existia há mais de 50 anos no mundo e com vários casos de sucesso, como MC' Donalds e o Boticário, o empreendedor é aquele que além de criar novos negócios, é capaz de inovar dentro de sua própria empresa. O objetivo era transferir a administração das lojas com a marca Apolar, já estabilizada no mercado local, para pessoas jurídicas, tornando-as pequenas empreendedoras de uma grande marca.

O Sistema de *Franchising* de Apolar Imóveis pode ser descrito de acordo com a forma a seguir.

#### 4.2.1 Franqueabilidade do negócio

A Apolar procurou se basear no conceito de *Franchising* difundido pela ABF na formatação e implementação do sistema de empresa. Este conceito estabelece que o *Franchising* é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços, sendo uma forma eficaz e segura para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, gerando por outro lado, uma grande oportunidade para aqueles que querem ser donos de seus próprios negócios.

Um dos focos principais da Apolar Imóveis ao adotar o sistema de *Franchising* foi a expansão da rede. Uma das principais vantagens para o franqueador citada pelo Instituto *Franchising* (2002), e também pelo autor Militelli (1996), pois a divulgação da marca ocorre de forma mais rápida. Além disso, através do sistema de *Franchising*, a Apolar criou mais parcerias, meio pelo qual o crescimento da rede ocorre mais rapidamente, os riscos e os custos na implantação de novas unidades diminuem consideravelmente, uma vez que são compartilhados com os franqueados, os parceiros, aumentando assim a capacidade financeira da rede de franquias, comprovando também a tese da ABF de que a essência do *Franchising* se encontra na parceria.

Com o fechamento das filiais, a empresa criou três unidades-piloto, dando início à formatação e implementação do sistema de franquias na empresa, ficando responsáveis pelo acompanhamento, desenvolvimento e administração destas unidades e de alguns corretores, chamados de “pratas da casa”, ou seja,



os melhores da empresa. No entanto, a primeira franquia só foi inaugurada em 1996.

Para Mendez e Leehnischi (1991), as unidades piloto servem justamente para que o franqueador formate seu pacote de *Franchising*, teste novas técnicas, produtos e serviços, tanto durante a formatação como posteriormente, à medida que aperfeiçoa seu *know-how*.

Assim, o pacote de *Franchising* reúne todo o *know-how* constituído pela empresa, o qual é transmitido a seus franqueados na forma de treinamentos, manuais, serviços, marca consolidada no mercado, etc. Toda essa estrutura de apoio pode ser descrita da maneira a seguir.

#### 4.2.2 *Marca reconhecida*

O franqueado Apolar conta com uma marca já reconhecida junto ao mercado imobiliário, o que, para MENDEZ; LEHNISCHI (1991), é fator indispensável a quem quer entrar no sistema de *Franchising*.

#### 4.2.3 *Seleção do ponto comercial*

A Apolar, geralmente, indica o ponto comercial, após passar por uma avaliação, ao franqueado. Segundo a empresa, o ponto comercial precisa ter primeiramente uma ótima localização, além, é claro, de levar em conta o próprio imóvel em si, quanto: ao custo do aluguel; ao tamanho do imóvel, devendo ter no mínimo 100 m<sup>2</sup> de área; e ao estado de conservação, pois, às vezes, o custo de uma reforma fica muito caro, o que torna o imóvel inviável para a abertura da franquia.

No entanto, caso o franqueado possua ou conheça um imóvel, a Apolar envia até o local um(a) arquiteto(a) da empresa com conhecimentos do mercado imobiliário para fazer a avaliação do ponto comercial.

#### 4.2.4 *Projeto arquitetônico e comunicação visual*

O franqueado conta com projetos detalhados para o *layout* interno e externo da empresa, além de toda a linha de comunicação visual devidamente formatada e padronizada como letreiro e *layout*.

#### *4.2.5 Treinamento e aprimoramento profissional*

O treinamento inicial tem duração média de três a quatro meses e, envolve um completo programa de cursos sobre o mercado imobiliário, envolvendo metodologias administrativas, atendimento, ações de marketing. Durante esse período o futuro franqueado trabalhará como corretor de imóveis em uma das unidades-piloto.

Além disso, o franqueado, funcionário ou corretor de imóveis que ingressar na Apolar terá que passar por um treinamento obrigatório de dois dias, com carga horária total de 16 horas, onde serão apresentadas as crenças, valores, missão, atitudes e política de qualidade da empresa. Esse treinamento é realizado uma vez por mês, onde os diretores da empresa se revezam para apresentar dentro de sua área de atuação, informes e parâmetros da Apolar.

Os franqueados e corretores da Apolar também poderão contar com cursos de reciclagem e de aprimoramento profissional durante todo o ano, através do CATE — Centro de Treinamento Específico Apolar, implantado em dezembro de 2001 nas unidades-piloto, sendo estendido às demais franquias a partir de junho de 2002.

Segundo a gerência da Apolar, já foi possível perceber os efeitos positivos desse treinamento.

O CATE funciona como uma central de treinamentos onde o franqueado, corretor ou funcionário da Apolar pode escolher cursos que deseja fazer dentro dos planos da empresa: na área de TTI (Técnico em Transações Imobiliárias), corretagem, documentação, vendas, negociação, ou seja, todo o processo necessário para o desenvolvimento profissional dos participantes.

Todo esse treinamento é realizado e coordenado pelo Departamento de Psicologia da Apolar Imóveis e, serve para atestar o que MENDEZ; LEHNISCHI (1991) definem como o princípio mais relevante da franquia: a

qualidade e o atendimento devem ser encontrados em todas as franquias da mesma forma.

O treinamento proporciona ao franqueado maior perspectiva de sucesso, pois ele recebe todo o apoio e orientação para operacionalizar o negócio, além da transferência do *know-how*, que é o conhecimento essencial de todo o processo do negócio adquirido pelo franqueador, o qual faz a marca ser consagrada pelo consumidor.

#### *4.2.6 Assessoria jurídica*

O franqueado terá acesso a alterações da legislação, bem como consultas e orientações sobre procedimentos.

#### *4.2.7 Assessoria contábil*

A contabilidade da Apolar, tanto das unidades próprias como das franquias, é centralizada. Embora cada uma tenha sua contabilidade própria, esta é realizada por uma única empresa contábil, a qual foi escolhida pelo Conselho dos Franqueados da Apolar, para que o controle do procedimento contábil seja realizado de maneira uniforme, o que beneficia todo o grupo.

#### *4.2.8 Produtos com avaliação comprovada*

No caso da Apolar, os produtos a serem comercializados são os imóveis. O franqueado poderá contar com um mix-produto (conjunto de produtos e/ou serviços oferecidos aos consumidores) previamente avaliado pelos profissionais do setor de Documentação e ter a certeza de que todos os imóveis disponíveis para comercialização estão com a documentação em ordem e com a situação legal regularizada. Segundo MENDEZ; LEHNISCHI (1991), é preciso conciliar uma boa rentabilidade e homogeneidade com o mix-produto, suficientes para que a rede tenha uma boa imagem. Esse processo de avaliar do imóvel ocorre da seguinte forma:

#### **4.2.8.1 Franquia on-line.**

Para a ABF(2006), a tecnologia da comunicação é uma aliada para se manter o padrão e a boa comunicação interna da rede. Pode-se dizer que a Apolar encontra-se entre os 90% das redes de *Franchising* apontadas pelo Censo, que têm acesso à internet, utilizando-se deste mecanismo principalmente para o envio e recebimento de correios eletrônicos, além da divulgação de seus serviços.

Portanto, o franqueado contará com um sistema de comunicação informatizado, fazendo a integração entre as franquias da Apolar. Por meio de um *software* desenvolvido exclusivamente para a empresa, o franqueado terá acesso ao Banco de Dados da Apolar, onde estão todos os imóveis disponíveis para a venda e para a locação, podendo ser comercializados por qualquer uma das franquias, pois estas trabalham em parceria.

#### **4.2.8.2 Central de compras**

Este serviço proporciona grande vantagem ao franqueado nas compras de matérias de rotina, pois os produtos são adquiridos por todos os integrantes da rede, aumentando o volume de compras. Conseqüentemente, o franqueado tem acesso a preços reduzidos, condições de pagamento e entrega mais facilitados, além de estabelecer negociação com fornecedores com os quais jamais conseguiriam contato por conta própria, cita o Instituto Franchising (2006).

#### **4.2.8.3 Marketing e propaganda**

O franqueado conta com o Marketing Institucional que é administrado pela empresa, ou seja, pelo franqueador, utilizando-se do fundo de publicidade e propaganda subsidiado por todos os franqueado da rede e pelo franqueador. Destes, pode-se citar como exemplo *outdoors* de estrada, propaganda na televisão, anúncios em rádio, jornais e revistas.

No entanto, o franqueado poderá promover propagandas para divulgação apenas de sua franquia, na região onde atua. Esse é o chamado Marketing Local, que deverá antes ser aprovado pela Central, pois trata-se de veicular a marca da rede. Nesse caso, o custo será subsidiado pelo franqueado. Deste, pode-se citar como exemplo a panfletagem em determinada região, anúncios de rádio, que beneficiará somente uma franquia.

#### 4.2.9 *Consultoria de campo*

O franqueado conta com visitas mensais do consultor de campo. Hoje essa função também é exercida pelo gerente de franquias, que cita: “a consultoria de campo tem se tornado o ponto nevrálgico do processo de Franchising”, sendo aquela assessoria prestada ao franqueado em visitas, onde será detectada falhas e dificuldades dos franqueados, bem como encontradas as soluções para melhorar o desempenho da rede.

#### 4.2.10 *Equipe de resgate*

O franqueado tem uma assistência *in loco*, caso esteja com dificuldades em seu negócio. A Apolar possui uma equipe de corretores que dá suporte no caso de o franqueado estar em dificuldade. É enviado à franquia um corretor experiente, que dará cobertura ao franqueado, o qual irá observar, quais são as falhas, apontar a maneira ou caminho certo a seguir, além de levar todas as informações para a Central.

#### 4.2.11 *Manuais*

O franqueado conta ainda com quatro manuais que o auxiliará na administração e no desenvolvimento do seu negócio. Os manuais são: Manual de Vendas, Manual de Operação, Manual de Controle e o Manual de Marketing.

Logo, esses manuais condizem com os preceitos apontados pelo FIESC/SENAI-SC (2001). A respeito dos quesitos de um bom manual: deve

transmitir informações pormenorizadas, de forma clara e acessível; abarcar operações prévias, iniciais e continuadas; estabelecer normas de procedimento; instruir sobre a organização de indicadores e instrumentos; e incluir a gestão da operação na fase de desenvolvimento.

Outra questão a ser observada, a fim de que a franqueabilidade do negócio alcance êxito, é a escolha de seus franqueados. Se não a mais importante, é uma das questões que tem que ser melhor analisadas, pois é o franqueado que irá estar em contato direto com os clientes, carregando a sua marca e, uma falha dele, pode comprometer toda a rede.

Com relação à seleção de seus franqueados, a Apolar declara que este não precisa ter necessariamente experiência no ramo imobiliário, mas é indispensável que ele seja uma pessoa empreendedora, administrativa, dinâmica e empática.

É Claro que, se o candidato possuir conhecimentos na área imobiliária será mais fácil para ele entender e se adaptar ao processo. Além disso, a Apolar acredita que: “o candidato deve ter um perfil operacional e não gerencial, pois no sistema de *Franchising* o franqueado tem que seguir regras e padrões impostos pelo franqueador”. Já de acordo com o Instituto *Franchising* há riscos vinculados à atuação do franqueado e, portanto, tem que haver um comprometimento geral com a imagem da marca, tornando menor o poder de liberdade de ação do franqueado, sendo isto citado como uma desvantagem na atuação do negócio do franqueado.

Para chegarem a franqueados com o perfil almejado, os candidatos passam por uma longa avaliação. A Apolar deixa claro aos interessados na compra de franquias que objetivo da organização não é vender franquia. O negócio da Apolar é conseguir parceiros, e parceiros de sucesso.

Primeiramente, o candidato preenche um cadastro no portal da empresa; depois é submetido a uma entrevista, onde será abordado o(s) porquê(s) dele querer se tornar franqueado Apolar, se teve indicação, verifica-se o interesse dele pelo negócio, bem como sua maneira de falar e de se expressar.

Concluída essa etapa, realiza-se um pequeno teste escrito, além de um cadastro mais aprofundado, buscando informações sobre a vida pessoal do candidato, bem como obter informações sobre sua situação financeira, saber da

sua rotina, de seu envolvimento com a família. Esta última questão é extremamente delicada, já que neste negócio o franqueado não terá sábado, domingo ou feriado para descanso, tendo que empenhar-se ao máximo. É nesse momento que o franqueado mostra-se decidido, preparado e, portanto, ter feito antes uma auto-avaliação, sugerida pelo Instituto Franchising (2005), e conforme Rizzi (1996), o processo de decisão requer extrema maturidade e sensatez.

Outra preocupação da Apolar é saber como será a convivência e o relacionamento do franqueado com seus funcionários, corretores e principalmente com os clientes. O gerente de franquias acrescenta que o perfil do franqueado é um grande quesito para o sucesso não só para a franquia, mas da rede como um todo. É importante que o franqueado se dedique exclusivamente à franquia, ou seja, a Apolar não permite que ele tenha outra atividade profissional que ocupe o seu tempo.

Mesmo sendo a avaliação um processo complexo, minucioso e burocrático, ainda assim, houve a troca de dois franqueados. Um, por motivos pessoais, acabou desistindo do negócio; o outro foi substituído por ser pessoa inoperante no negócio.

Para prestar toda essa assistência a seus franqueados com qualidade e eficiência, a Apolar conta atualmente com uma sólida estrutura organizacional, dividida em departamentos e com um quadro de funcionários, os quais são responsáveis pelo desenvolvimento e administração do sistema de *Franchising* da rede, conforme a figura 1 abaixo.

#### 4.2.12 Estrutura organizacional

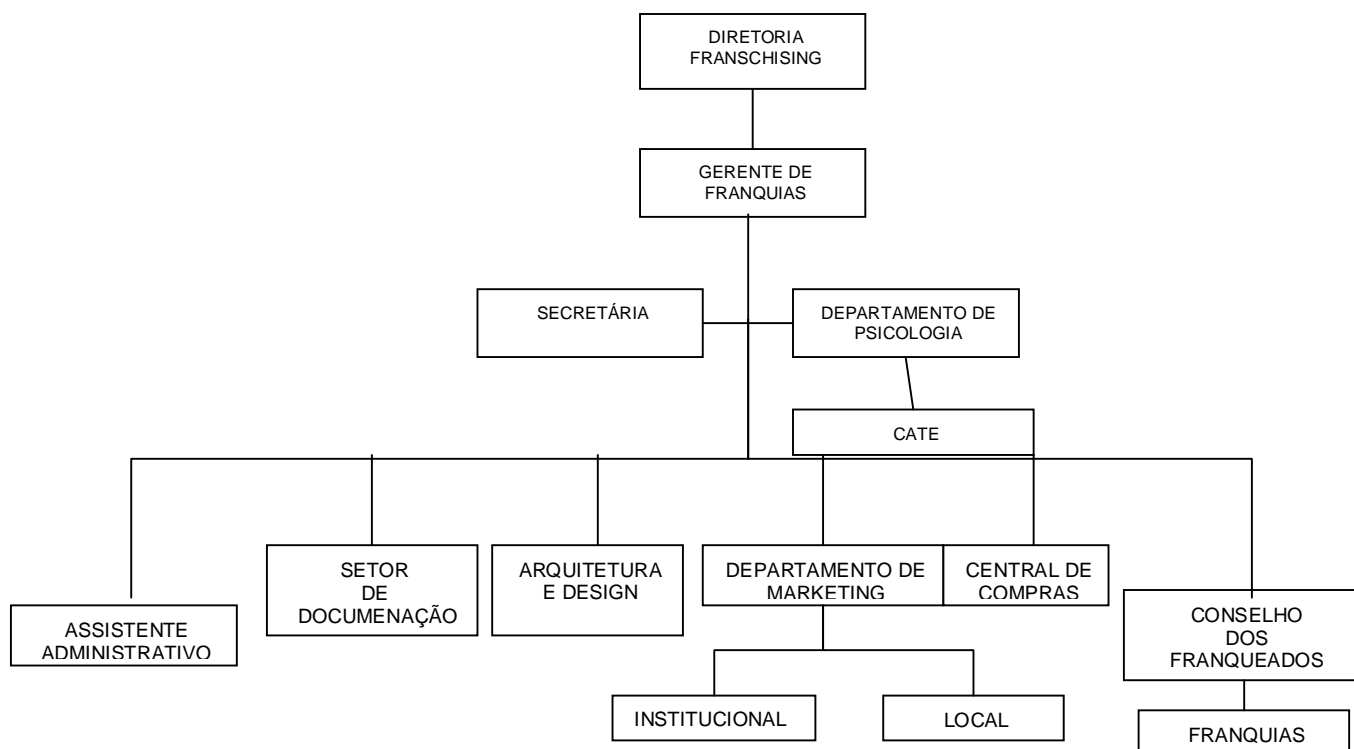


Figura 1 — Estrutura Organizacional da Rede de Franchising Apolar

Fonte: desenvolvido pelo autor

Ainda quanto ao processo de franqueamento, deve ser observada e avaliada a rentabilidade das unidades de franquia, estabelecer qual será o prazo médio de retorno do capital investido, bem como o número de empregos a ser ofertados.

O prazo médio estabelecido para retorno do capital é de doze a dezoito meses. Porém, relata que a maioria das unidades franqueadas tem restituído seu capital em menos de um ano e em alguns casos até em oito meses, enquadrando-se assim, nas estatísticas do Censo do *Franchising* 2005, onde o prazo médio apontado, de retorno do capital das franquias brasileiras é de doze meses.

Em relação ao número de funcionários, a Apolar exige que cada unidade franqueada possua, no mínimo, dez corretores de imóveis e um assistente administrativo; no entanto, há franquias Apolar com mais de vinte e



cinco corretores. Essa evolução no número de empregos mostra a importância do setor de *Franchising* na econômica brasileira, que, segundo o Censo, ocorreu um crescimento de 26% no número de empregos ofertados entre 1995 a 1999.

Atualmente, a Apolar possui trinta franquias ativas, cinco prestes a ser inauguradas, e mais setenta e cinco interessados em integrar a rede como franqueados estão na lista de espera; além de planos de expansão para 2007, no estado de Santa Catarina e no interior do Paraná.

A Apolar acredita que o interesse pela franquia ocorre devido ao empreendedor (empresário) querer constituir o seu próprio negócio e sentir-se mais seguro com o sistema de *Franchising*, pois a marca já possui sucesso e reconhecimento e, sobretudo, por ser um sistema que oferece orientação segura e detalhada sobre o negócio e o mercado onde irá atuar.

#### **4.3 GÊNERO, TIPO E FORMA DO SISTEMA DE FRANCHISING DA REDE APOLAR**

Segundo Simão Filho (1997, p. 43), o Franchising no Brasil recebe a denominação de *Franchising* Empresarial, uma vez que envolve uma relação comercial entre as partes envolvidas (franqueado e franqueador). Este é o caso da Franquia Apolar, que constitui uma empresa comercial, onde o franqueador cede ao franqueado o direito do uso de sua marca, transferindo o seu *know-how*, prestando assistência contínua em troca do pagamento das taxas de franquia e *royalties* pelo franqueado.

Segundo a classificação estabelecida por Simão Filho (1997), quanto ao tipo, a Apolar Imóveis pode ser enquadrada com *Franchising* de Serviços, pois a empresa coloca à disposição de seus franqueados uma forma de prestação de serviço devidamente formatada e padronizada. Quanto à forma de Franchising, esta pode ser classificada como uma franquia individual segundo a classificação do SEBRAE — AC (2002), visto que as lojas Apolar funcionam em ponto comercial escolhido especificamente para o desempenho de seu negócio.

#### 4.4 ASPECTOS FINANCEIROS DA FRANQUIA APOLAR

Quanto aos aspectos financeiros do sistema, a Apolar cita que o valor para se adquirir uma franquia hoje é de R\$75.000,00 (setenta e cinco mil reais) aproximadamente. Nesse valor já estão inclusos custos com a reforma do imóvel, equipamentos e móveis e a taxa de franquia.

Além da taxa de franquia, é cobrado de seus franqueados a taxa de *royalties* e a taxa de publicidade e propaganda, assim como citado pelo Instituto Franchising (2002), o qual relata que tais taxas são cobradas dos franqueados em contrapartida a tecnologia, uso da marca e/ou serviços que prestam, sustentando o sistema e beneficiando todos os envolvidos.

Para esclarecer as dúvidas sobre as taxas, o franqueado deve auxiliar-se pela COF da empresa, onde devem estar especificados e discriminados os valores de cada taxa, suas bases de cálculos e o fim a que se destinam. As taxas podem ser descritas da seguinte forma:

##### 4.4.1 Taxa de franquia

A taxa de franquia da Apolar é aquela cobrada na assinatura do pré-contrato, e que, segundo o Instituto Franchising (2006), a partir de sua quitação o franqueado terá acesso ao conhecimento e à experiência desenvolvida pelo franqueador, além da licença para operar a marca ou produto franqueado. Atualmente, esta taxa está sendo cobrada por 75,4% das franquias do país. Seu valor é de R\$30.000,00 (trinta mil reais), sendo R\$25.000,00 (vinte cinco mil reais) de venda e R\$5.000,00 (cinco mil reais) de locação, onde estão inclusos o letreiro (fachada da loja) o *layout* interno e externo e o *software*. A partir do pagamento dessa taxa, o franqueado passará a ter treinamento, assessoria quanto à escolha do ponto, utilização dos equipamentos e outros benefício a que tem direito.

##### 4.4.2 Taxa de *royalties*

Segundo o Instituto Franchising (2006), esta taxa é a que dá o direito

ao franqueado de receber constantemente os benefícios e os serviços oferecidos pelo franqueador e é cobrada por 66,9% das franquias do país. Na Apolar esta taxa é cobrada sobre o faturamento líquido da franquia, ou seja, a franquia recebe uma comissão de 6% sobre a venda de cada imóvel, e é sobre esse valor que será calculada a taxa de *royalties* de 9%.

Exemplificando: se a venda de um imóvel gera um faturamento de R\$6.000,00 (seis mil reais) e a taxa de *royalties* cobrada é de 9%, esta venda irá gerar um valor de R\$540,00 (quinhentos e quarenta reais) a ser pago ao franqueador. Sendo essa taxa paga no ato da venda de cada imóvel e não mensalmente.

Já no caso da locação do imóvel, a taxa de *royalties* cobrada, de 2% sobre o valor do aluguel do imóvel, é paga mensalmente ao franqueador.

A taxa de *royalties* é a remuneração do franqueador e também deve ser investida no desenvolvimento da rede, beneficiando a todos: franqueador, franqueados e sua equipe de trabalho.

#### **4.4.3 Taxa de publicidade e propaganda**

É cobrada sobre o faturamento líquido na franquia e é paga junto com a taxa de *royalties*. No entanto, esta taxa é de 2% e é destinada a uma conta especial, denominada Fundo de Publicidade e Propaganda, para cobrir gastos com o Marketing Institucional, sendo administrada pelo franqueador que presta conta de sua movimentação ao Conselho de Franqueados. De acordo com o Instituto Franchising (2002), a taxa de publicidade e propaganda é cobrada por 61,1% das franquias do país.

No total, a taxa cobrada pelo franqueador sobre o faturamento adquirido com a venda de cada imóvel é de 11% (taxa de *royalties* + taxa de publicidade e propaganda).

### **4.5 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA REDE DE FRANCHISING APOLAR IMÓVEIS**

Aqui a Apolar pode ser enquadrada como uma franquia de quarta geração, segundo a classificação do SEBRAE-AC (2006), uma vez que a concessão do serviço e a marca são dadas de forma exclusiva, e exige-se nível médio de profissionalização, visto que seus funcionários não precisam, necessariamente, ter alguma experiência como corretor de imóveis.

Além disso, a franquia Apolar oferece a seus franqueados um espírito de parceria, proporcionando um padrão de qualidade e uniformidade, tanto visual quanto operacional, presta assistência no desenvolvimento e na operação do negócio, através de treinamentos, e na tecnologia da rede, através de um sistema de comunicação informatizado fazendo a integração entre todas as franquias, com o objetivo de assegurar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados por todas as franquias. Segundo a ABF, o censo constatou que 90% das franquias do país têm acesso a internet.

No entanto, a Rede de Franchising Apolar, apresenta alguns aspectos da franquia de quarta geração, segundo a classificação do SEBRAE-AC (2006), como o estímulo da comunicação entre os franqueados, que podem inclusive participar das decisões estratégicas da rede, através do Conselho dos Franqueados.

#### **4.6 ASPECTOS JURÍDICOS DA FRANQUIA APOLAR**

Com sua marca devidamente registrada no INPI — Instituto Nacional de Propriedade Industrial, o que lhe garante uma maior segurança perante terceiros e, nos casos de transferência de tecnologia e Franchising, segundo Simão Filho (1997, p. 115), a Apolar segue todos os parâmetros apontados pela atual Lei do *Franchising* 8.955/94 (Anexo A), bem como de eventuais jurisprudências na área do *Franchising*. No entanto, na opinião do Sr. Sena: “a atual Lei do *Franchising* diz que tem que ser feito, porém não diz como fazer”, cabendo a cada empresa sua interpretação.

De acordo com informações do Departamento jurídico da ABF, tramita na Câmara dos Deputados, o projeto de Lei n° 2921-A/2000, de autoria do Deputado Alberto Mourão, do PMSB-SP, que tem por objetivo reformular os artigos 2°, 3°, 4° e 8° da atual Lei do *Franchising*, a fim de trazer avanços

significativos para o setor, tais como: maior equilíbrio nos direitos e deveres entre franqueadores e franqueados; maior controle no registro de marcas e patentes indicação de regras de não concorrência; maior clareza nas informações, quanto a existência de penalidades, multas ou indenizações contratuais por infração; garantia da participação do franqueado em decisões estratégicas da empresa através do Conselho dos franqueados, entre vários outros.

Primando sempre pela seriedade e responsabilidade, a Apolar oferece ao seu futuro franqueado uma cópia da COF, contendo os direitos e deveres de ambas as partes, além de todos os serviços prestados pela Apolar, tais como: situação contábil da empresa, pendências judiciais, relação dos franqueados componentes da rede, manual de operação, situação jurídica quanto à propriedade intelectual, bem como a minuta do contrato. Segundo Simão Filho (1997), este procedimento é essencial para que se estabeleça uma transparência do negócio ao franqueado. No entanto, o candidato só toma conhecimento da COF após passar pela avaliação e seleção da Apolar, pois nesta constam demonstrativos financeiros, além de outras informações confidenciais da empresa.

Quanto à parte contratual do negócio, a Apolar utiliza-se de dois contratos. O primeiro é o pré-contrato, que tem uma duração de 180 dias. Segundo o Código de Auto-Regulamentação do Franchising (Anexo B), estes contratos estabelecem os parâmetros a serem seguidos nas relações jurídicas entre franqueado e franqueador. De acordo com o Sr. Sena, o período de tempo existente entre o pré-contrato e a assinatura do contrato definitivo serve para: o franqueado instituir sua empresa, em termos de documentação; caso o franqueado não seja corretor de imóveis, terá de se matricular em algum curso para credenciar-se junto ao CRECI — Conselho Regional de Corretores de Imóveis; enquanto isso pode utilizar o CRECI do franqueador para descobrir se se adapta ao sistema e ao ramo de negócio e, principalmente, se gosta daquilo com que irá trabalhar.

O segundo é o contrato final, o qual deve ser assinado após o término do pré-contrato e sua duração será por tempo indeterminado.

#### *4.6.1 Parcerias da Apolar*

A Apolar está constantemente em contato com instituições como a ABF e o Instituto *Franchising*, procurando estar sempre atualizada sobre tudo o que acontece no meio do Franchising, tanto nacional como internacional.

Além das instituições acima citada, a Apolar orienta seus franqueados a procurar entidades como o SEBRAE, e outras do ramo imobiliário, para estar sempre se aperfeiçoando.

A Apolar conta ainda com uma parceria com a Embracon Consórcios, na comercialização dos consórcios imobiliários, sendo esta parceria estendida a todas as franquias.

#### **4.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR APOLAR**

A respeito da mudança do sistema de filiais para o sistema de Franchising na Apolar, os benefícios adquiridos dizem respeito aos aspectos fiscais, pois através do sistema de filiais a Apolar respondia por todos os encargos das mesma, o que não ocorre com o sistema de Franchising, onde os riscos trabalhistas são menores. As trinta franquias são responsáveis por suas próprias administrações, são juridicamente independentes, cuidando de seus próprios encargos. Quanto ao lucro obtido através deste sistema, Sena ( Gerente de Franquias) comenta que “o lucro gerado é menor, porém, é mais limpo de encargos”.

As vantagens do sistema de Franchising para a Apolar são: redução do processo burocrático e administrativo; divulgação mais rápida da marca; custo menor com a implantação de unidades, pois é repassado, compartilhado com os franqueados; maior dedicação do franqueado em comparação com o funcionário.

Estas vantagens citadas por Sena, são também citadas pelo Instituto Franchising (2002), como as principais vantagens do sistema para o franqueador. Simão Filho (1997), acrescenta que a marca torna-se mais popular, o que facilita, conseqüentemente, à procura por novos franqueados, fortalecendo assim a marca.

Já as desvantagens são: o risco que a marca corre, por estar tudo, de certa fora, integrado, caso ocorra algum problema com a franquia, a rede toda é

afetada, e não apenas aquela unidade; outra questão diz respeito a autonomia do negócio, ou seja, nem os franqueados, nem a Apolar possui total autonomia sobre o negócio; por exemplo, se a Apolar quiser implantar algo novo ou fazer alguma alteração no sistema, precisa do respaldo do Conselho dos Franqueados.

#### **4.8 CONSELHO DA APOLAR A FUTUROS FRANQUEADORES**

A Apolar aconselha as empresas que desejam implantar o sistema de Franchising, seja para a expansão ou por qualquer outro motivo, que elas devem procurar entidades como a ABF e Instituto Franchising, para receberem todo o apoio e orientação sobre o funcionamento deste sistema.

A Apolar procura preservar ao máximo seu *know-how*, pois em tempos de globalização e com tanta competitividade, o conhecimento é uma das maiores riquezas, ou ainda, o maior capital de uma empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho comprovou que o *Franchising* exerce grande atratividade sobre os empreendedores, não importando o tamanho das empresas. Todos buscam rapidez na instalação ou expansão de seus negócios, querem redução dos custos e riscos e tentam diminuir as barreiras à entrada no mercado. O sistema de *franchising* tem proporcionado isso a empresários das mais diversas áreas, como também pode ser observado com o objeto do estudo de caso desse trabalho.

Atendendo os objetivos estabelecidos, foi demonstrado que o *franchising* funciona como sistema empreendedor de negócio e buscou-se seu conceito, evolução histórica e econômica, formas, tipos e estágios de desenvolvimento profissional e relações de parcerias. A base do trabalho foi estabelecer as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* para o mercado imobiliário, observou-se isso por meio do estudo de caso.

Na pesquisa das empresas imobiliárias que utilizam o sistema de *franchising* no Brasil, foi identificado que somente uma organização conseguiu desenvolver com êxito sua expansão por meio do *franchising*, e ainda não existe no país nenhuma empresa imobiliária multinacional que tenha franquias.

A questão primordial que norteou este trabalho tem seu foco nos principais diferenciais que o sistema de franquias proporciona para as empresas do ramo imobiliário. Foi demonstrada, no estudo de caso da Apolar, a facilidade que o sistema proporcionou para a organização crescer, liderar e expandir sua operação para outros estados. O sistema de *franchising* imobiliário ainda tem muitas perspectivas de crescimento e amadurecimento, pois é novo no país.

A despeito das peculiaridades e limitações de um estudo monográfico, inúmeras questões podem ter ficado em aberto. Consequentemente, este buscar a abordagem mais aprofundada do ponto de vista do franqueado de uma rede de franquias do mercado imobiliário e buscar entender o fracasso das empresas imobiliárias que tentaram se desenvolver no país por meio do *franchising*, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes. Outro ponto interessante é estudar porque grandes empresas imobiliárias multinacionais que utilizam o sistema de *franchising* ainda não fincaram suas marcas no país.



Portanto, finaliza-se o presente estudo, deixando a possibilidade àqueles que queiram contribuir com futuras informações, de aprofundar-se no assunto, incluindo outras literaturas, já que se constatou durante a realização do mesmo, ser o sistema de Franchising imobiliário assunto vasto, rico e abrangente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF — Associação Brasileira do Franchising. Artigos Diversos. Disponível em <[www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)>. Acesso em 15 set 2006.

APOLAR IMÓVEIS — Franquia. Disponível em <[www.apolar.com.br](http://www.apolar.com.br)>. Acesso em 02 out. 2006.

CHERTO, Marcelo *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003, p. 231, Cap. 9.

COELHO, Fábio Ulhoa, **Manual de direito comercial**. São Paulo, Saraiva, 5ª ed., 1994.

ERA REAL ESTATE — Franchising Imobiliário Internacional, Disponível em <[www.era.com](http://www.era.com)>. Acesso em 10 set. 2006.

FIESC/SENAI Curso de Aprimoramento Profissional. Sistema de Franquias. A Chave do sucesso.

MANUAL DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS DE *FRANCHISING* — Instituto Franchising, Franchising University — 2002.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. Nobel, 1991.

MILITELLI, Marco Aurélio, **Franchising: como tornar sua empresa uma franquia**. São Paulo, Sebrae-SP, 1996.

NÚMEROS DO FRANCHISING — Portal ABF. Disponível em <[www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)> Acesso em 20 abr. 2006.

REVISTA FRANQUIA. Disponível em: <[www.franquia.com.br](http://www.franquia.com.br)>. Acesso em 14 jun 2006.

RIZZI, Plínio Machado. **Franchising: como adquirir uma franquia**. São Paulo, Sebrae-SP, 1996.

RODRIGUES, José dos Reis. **O empreendedor e o franchisig**. Editora Érica. Disponível em: <[www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)>, Acesso em 23 maio 2006.

SEBRAE-AC (Regional Acre). Empreendedorismo. Disponível em: <[www.ac.sebrae.com.br](http://www.ac.sebrae.com.br)>. Acesso em 18 out. 2006.

SEBRAE-RJ (Regional Rio). Franqueador Rio e *Franchising*. Disponível em <[www.rj.sebrae.com.br](http://www.rj.sebrae.com.br)>. Acesso em 18 out. 2006.

## QUESTIONÁRIO PARA O FRANQUEADOR (SISTEMA DE FRANQUIAS IMOBILIÁRIAS)

- 1) Quando a empresa foi fundada e há quanto tempo vem atuando no sistema de *Franchising*? Por que escolheu o sistema?
- 2) Qual a estrutura organizacional da empresa para cuidar da operação de *Franchising*?
- 3) Quantas unidades franqueadas e quantas unidades próprias existem atualmente?
- 4) Qual o perfil considerado ideal para ser um franqueado da empresa?
- 5) Existe uma central de compras de materiais e suprimentos para as franquias?
- 6) A marca franqueada está registrada no INPI?
- 7) Há uma unidade piloto, operada pelo franqueador, onde sejam testados novos produtos, novos métodos, procedimentos e tecnologia? Se existe, como funciona?
- 8) Existe apoio ao franqueado na escolha do ponto comercial? Que tipo de apoio?
- 9) No que diz respeito aos Recursos Humanos, que tipo de orientação e suporte é fornecido ao franqueado?
- 10) Existe algum tipo de programa de propaganda para rede? Por quem é subsidiado?
- 11) Existe alguma unidade franqueada que já fechou?
- 12) Qual é o tempo médio entre a assinatura do contrato de franquia e a inauguração?
- 13) Qual é o valor do investimento inicial necessário, incluindo instalações, equipamentos, primeiros estoques e demais custos operacionais?
- 14) Qual é o valor da taxa de franquia? Quando se paga e a taxa remunera quem o que?
- 15) Qual é o valor da taxa de *royalties*? Sobre qual valor é calculada (Faturamento, valor fixo)? A taxa de *royaltie* pode se alterada ao longo da duração do contrato? E a taxa de propaganda?
- 16) Como é o contrato que formaliza a relação entre franqueador e franqueado? Qual a sua duração? O que acontece quando o contrato vence?
- 17) Qual é o prazo médio do retorno do capital investido?
- 18) Quais são as vantagens em trabalhar com o sistema de franchising para o franqueador? E as desvantagens?