



O Perfil do Franqueado de Sucesso: Um Estudo na Rede de Imobiliárias RE/MAX Brasil.

Alvaro Candotti Amorim, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil¹

Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil²

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo investigar o perfil e a satisfação do franqueado de sucesso da rede de franquias imobiliárias RE/MAX Brasil. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, exploratória e aplicada, utilizando a técnica de coleta de dados por meio de questionários e análise categorial temática descritiva. Os participantes da pesquisa consistem em 15 franqueados, distribuídos nas cinco regiões do Brasil. Em síntese, o perfil do franqueado de sucesso RE/MAX é caracterizado por um profissional experiente, frequentemente do gênero masculino, com idade entre 36 e 55 anos e formação acadêmica sólida. Esses franqueados possuem considerável experiência no mercado imobiliário, muitas vezes ocupando posições de liderança. Dentre as habilidades empreendedoras identificadas, destacam-se o controle interno, a capacidade de correr riscos e a inovação. Os resultados evidenciam a importância da reputação da marca, da confiança e do compartilhamento de conhecimento para o desempenho e satisfação dos franqueados.

Palavras-chaves: Franquias; Satisfação; Sucesso; Mercado Imobiliário; Empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

As organizações operam em um ambiente caracterizado por mudanças constantes, um fenômeno que se intensificou, consideravelmente, no século XXI, devido à globalização acelerada. As empresas, em resposta ao cenário dinâmico, são pressionadas a se adaptar com rapidez às transformações do mercado. De acordo com as análises de Hitt *et al.* (2019), abraçar mentalidades administrativas tradicionais dificulta a busca por vantagens competitivas. Alinhando-se com essa perspectiva, Bateman e Snell (2010) afirmam que há uma demanda crescente por ideias inovadoras que facilitem a gestão e promovam mudanças nas organizações.

Como Hitt *et al.* (2019) destacam, estratégias baseadas apenas em economias de escala e gastos substanciais com publicidade já não são tão eficazes quanto no passado. Uma alternativa adotada por muitas organizações é a transição de uma abordagem de gestão individualista para um modelo de cooperação.

¹ alvaroamorim4@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-9845-7995>

² flavia.setubal@ufes.br, <https://orcid.org/0000-0003-1667-7131>

Esse paradigma de cooperação visa a minimizar os riscos enfrentados pelas empresas envolvidas, uma vez que seu foco passa a ser tanto a realização de seus objetivos individuais quanto o alcance dos objetivos do grupo. Dependendo do nível de comprometimento entre as partes, essa cooperação pode evoluir para uma aliança estratégica. Definida por Hitt *et al.* (2019), uma aliança estratégica é estabelecida quando empresas parceiras unem recursos e competências a fim de criar uma vantagem competitiva. Isso implica uma maior dedicação e colaboração por parte dos envolvidos, que combinam suas habilidades individuais em prol da consecução dos objetivos da aliança.

Entre os diversos tipos de alianças estratégicas identificados por diferentes autores, destaca-se o crescimento do modelo de franquia no contexto brasileiro, desde 1979. O setor de franquias se expandiu de forma tão rápida que uma organização chamada Associação Brasileira de Franchising (ABF) foi criada, mesmo antes da promulgação da Lei de Franquia no Brasil, em 15 de dezembro de 1994. A definição legal de franquia, contida no artigo segundo desta lei, descreve o sistema como um processo em que o franqueador (detentor da rede de franquias) concede a patente ou marca ao franqueado (membro da rede do franqueador que opera uma unidade da franquia) em troca de um pagamento direto ou indireto, sem que isso caracterize um vínculo empregatício.

Dados divulgados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 2023, revelam um panorama positivo para o setor de franquias no Brasil. Houve um aumento de 7,8% no número de unidades, totalizando mais de 184 mil operações, e um crescimento de 6,8% no número de redes, em comparação com anos anteriores. Esse crescimento é ainda maior quando se observa a expansão no número de operações, desde 2022, atingindo um total de 184.354 unidades, um aumento de 14,5%, em relação a 2019. Setores como Hotelaria e Turismo, Alimentação - *Food Service* e Saúde, Beleza e Bem-Estar se destacaram, nesse cenário de crescimento (ABF, 2023).

O sistema de franquias experimentou uma importante expansão no Brasil, em grande parte devido à capacidade de oferecer segurança aos empreendedores que desejam abrir seu próprio negócio. As redes franqueadoras trazem consigo vasta experiência acumulada, ao longo do tempo, bem como padronização nas operações das unidades. Além disso, o franqueado se beneficia da força da marca, o que pode facilitar a atração de clientes. No entanto, é importante reconhecer que existem riscos associados à abertura de uma franquia, como a possibilidade de inflexibilidade por parte da franqueadora na operação dos negócios. Portanto, é recomendado realizar um estudo prévio para escolher uma rede que se adeque ao perfil do franqueado, o que inclui uma análise detalhada da Circular de Oferta de Franquia (COF), um documento exigido REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº3, p. 66-89 , Set./Out.2024. www.revistas.editoraenterprising.net 67

pela Lei de Franquia que fornece informações, como espaço mínimo, investimento inicial e tempo médio de retorno do investimento, entre outros.

O setor de franquias no Brasil apresentou um aumento nominal de 12,9%, no segundo trimestre de 2023, em comparação com o mesmo período, no ano anterior. Segundo dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising), a receita aumentou de R\$ 48,1 bilhões para R\$ 54,3 bilhões. Esse é o oitavo trimestre consecutivo de crescimento para a indústria, representando aproximadamente 2,7% do PIB (Produto Interno Bruto) e sustentando diretamente mais de 1,5 milhão de empregos (Poder 360, 2023). No cenário competitivo e em constante evolução do mercado imobiliário brasileiro, a atuação de franquias imobiliárias se destaca como uma estratégia de expansão e sucesso.

Nesse contexto, emerge a RE/MAX Brasil, uma franqueadora que atua no setor imobiliário, desde 1973, tendo seu início em Denver - Colorado, fundada pelo agente imobiliário Dave Liniger. Mundialmente, a RE/MAX atua no setor imobiliário há 50 anos, conhecida por sua cultura organizacional distintiva e abordagens inovadoras. A RE/MAX, presente no Brasil desde 2009, tem como objetivo oferecer serviços de qualidade, adotando o conceito de "máximo serviço para o cliente, máxima comissão para o corretor, e máxima rentabilidade para o franqueado" (RE/MAX, 2023)". Atualmente, opera em quase 550 franquias em todo o território nacional, abrangendo 27 estados, e conta com uma equipe de mais de 8.000 corretores credenciados prontos para atender às necessidades do mercado (Remax, 2023).

No entanto, a interseção entre os fatores que conduzem ao sucesso dos franqueados na RE/MAX Brasil ainda não foi completamente explorada. Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar e analisar as habilidades, conhecimentos e características que constituem o perfil de um franqueado de sucesso, na rede de imobiliárias RE/MAX Brasil.

Uma das justificativas para o desenvolvimento da pesquisa está na importância deste mercado, pois, para muitos, a aquisição de uma propriedade ainda representa a escolha financeira mais significativa, ao longo da vida. Para aqueles envolvidos em investimentos, surge como uma oportunidade para alcançar retornos financeiros potencialmente notáveis. No âmbito nacional, configura-se como um influente impulsionador do crescimento econômico e da criação de oportunidades de emprego.

Diante disso, o presente estudo se propõe a investigar o seguinte problema de pesquisa: quais são as características e habilidades essenciais que compõem o perfil de um franqueado de sucesso, na RE/MAX Brasil? Isso implica em investigar as competências que os destacam no dinâmico mercado imobiliário, compreender os conhecimentos fundamentais que utilizam para REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº3, p. 66-89 , Set./Out.2024. www.revistas.editoraenterprising.net 68

tomar decisões estratégicas e identificar as características pessoais que os impulsionam a atingir níveis excelentes de desempenho. Em última análise, esta pesquisa visa proporcionar uma visão holística do que define um empreendedor de sucesso na RE/MAX, oferecendo *insights* tanto para a academia quanto para o mercado empresarial.

Ainda, a pesquisa busca investigar de que maneira a cultura organizacional da RE/MAX Brasil exerce influência sobre o comportamento e as práticas dos franqueados; avaliar a concordância entre as práticas adotadas pela RE/MAX Brasil e as teorias de gestão amplamente reconhecidas e realizar uma análise da satisfação dos franqueados em relação à franquia.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Franquia como negócio: principais definições e conceitos

De acordo com o texto da Lei de Franquia Empresarial (Lei nº 8.955/1994), a franquia é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, diz a lei, o franqueador também cede o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. De acordo com análise do SEBRAE, a legislação estabelece o conceito de franchising composto pelos elementos essenciais: licença de uso da marca, transferência de tecnologia de know-how, e direito de distribuição de produtos ou serviços de forma sistematizada (Brasil, 1994).

O sistema de *Franchising* possibilita o crescimento de diversas empresas que não teriam a estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável, em mercados muito dinâmicos e competitivos. Esse sistema consegue atrair e envolver milhares de pessoas com capital e potencial empreendedor, permitindo que elas abram seus próprios negócios e realizem suas ambições profissionais, contribuindo, simultaneamente, para o desenvolvimento econômico do país (IFA, 2019). De acordo com Mendelsohn (1994), o sistema de franquia não foi uma invenção espontânea por parte de pessoas criativas. Sucedeu a partir de soluções descobertas por empreendedores para a resposta dos problemas que tinham em seus negócios. A evolução, que se faz necessária a todo tempo, está acontecendo de forma orgânica, em conjunto com a globalização dos negócios.

Para se tornar um franqueador, não basta ter vontade ou uma boa ideia. "É preciso ter saúde financeira, pois será necessário investir em registros, contratos e elaboração de manuais"

(Camargo, 2008, p. 1). A conformidade com as exigências legais, como a adequação à Lei 8.955/94 - a Lei de Franquias - é inclusive pré-condição para que uma empresa seja aceita como sócia da ABF (Brasil, 1994).

2.2 Teorias relacionadas a franquias

Estudos sobre franquias reúnem bases teóricas antagônicas entre si (Lavieri *et al.*, 2015). A Teoria da Agência (TA), a Teoria da Escassez de Recursos (TER) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) foram as três teorias mais encontradas nos estudos sobre franquias, como tentativa de explicar os fatores táticos deste modelo de negócios.

Para Mauro (2000), o *franchising* tem sempre duas figuras que participam do sistema. De um lado, está a empresa que se propõe a implantar uma rede para distribuição de seus produtos ou serviços, que é denominada franqueadora. Do outro, está a pessoa física ou jurídica que se propõe a implantar a unidade de distribuição, de acordo com os padrões definidos pela franqueadora. Essa figura é denominada franqueada. A primeira característica do sistema de *franchising* é que ele tem definições diferentes, do ponto de vista do franqueador e do franqueado.

Mauro (2000) afirma que do ponto de vista do franqueador, o melhor enfoque para o *franchising* é vê-lo como canal de distribuição, pois esse sistema não interfere no ciclo de vida dos produtos e serviços distribuídos. Assim, pode-se defini-lo como um sistema de distribuição em que existe uma aproximação maior entre os seus participantes, visando o aumento da eficiência em relação à concorrência e a busca do equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O *franchising* pode ser visto também como uma alternativa de crescimento, muito mais como consequência de suas características do que como definição. Para o franqueador, o mais importante no *franchising* é a sua definição estratégica e a análise de sua viabilidade.

Já do ponto de vista do franqueado, o *franchising* é simplesmente uma maneira de estabelecer um negócio. Para ele, o mais importante é a sua análise de risco e o retorno.

O vínculo estabelecido entre franqueado e franqueador, componentes também descritos na literatura como principal e agente, tem sido pesquisado por estudiosos nacionais e internacionais. Alguns estudos foram realizados, ao longo dos últimos anos, acompanhando o desenvolvimento e a expansão dessa conexão e da sua utilização no mercado. Estes, basicamente, se fundamentam em uma ou em mais teorias para explicar como se desenvolve o

relacionamento entre as partes, durante o prazo firmado em contrato, sendo a principal delas a Teoria de Agência.

A Teoria da Agência (TA) tem como objetivo analisar os conflitos e custos decorrentes da separação entre a propriedade e o controle do capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, em que o limite da responsabilidade do acionista para com a organização se refere à parcela de capital que ele investiu. Com uma discussão mais aprofundada por Jensen e Meckling (1976, p. 308-309), os autores definem uma relação de agência como

Um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(os) principal(is)) contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço em seu interesse o qual envolve delegação de alguma autoridade para tomada de decisão para o agente. Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não atuará sempre nos melhores interesses do principal.

A teoria de agência prevê que, para manter os franqueados no contrato e motivá-los, é preciso proporcionar uma quase-renda que permita a detenção de poder de mercado, tanto do franqueado quanto do franqueador, uma situação semelhante a um monopólio bilateral (Vance, 2010; Barbosa, 2010). A quase-renda por unidade de capital nada mais é do que uma estimativa que os empresários fazem a respeito do retorno que poderão obter com a utilização de um ativo, no processo de produção, ao longo de um determinado período.

O acordo de franquia é definido como um contrato entre duas empresas independentes, através do qual o franqueado paga taxas fixas e royalties ao franqueador, não somente pelo direito de vender o produto e utilizar a sua marca, mas por todo o formato do negócio em si como a comercialização, estratégia e planos, manuais e normas operacionais, controle de qualidade e continuidade de comunicação entre ambas as partes.

Pode-se concluir, portanto, que os contratos aplicados nas relações de agência são personalizados, conforme a necessidade, custo e metas a serem alcançadas, podendo ser contratos baseados em comportamento do agente ou nos resultados do agente, levando em consideração a satisfação de ambos.

A Teoria da Escassez de Recursos (TER) teve destaque perante aos estudos de Carney e Gedajlovic (2002) e foi composta, conceitualmente, por Oxenfeldt e Kelly (1969) e tenta explicar a existência do sistema de *franchising*, diante da resposta da seguinte pergunta: por que uma empresa iria abrir mão de uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro? A teoria da escassez de recursos procura responder a essa pergunta relacionando a diminuição de rentabilidade com os ganhos provenientes do fácil acesso a mecanismos que facilitam o financiamento e a gestão das restrições ao crescimento.

As empresas buscam o *franchising*, quando há necessidade de obter economias de escala e existe uma cobrança excessiva para expandir seu capital além do que é possível, utilizando apenas os recursos gerados internamente. Uma vez que tais economias sejam alcançadas, a rápida expansão não é mais necessária e o franqueador se deslocaria para maximizar retornos. Como a propriedade da empresa é possivelmente mais rentável, o franqueador vai recomprar seus pontos mais rentáveis da franquias, ou seja, em uma cadeia madura, cessaria o sistema de *franchising* e, em última instância, a cadeia se tornaria empresa própria. A TER torna-se uma alternativa para os empresários que necessitam de capital para multiplicar seus negócios e permitir que sejam grandes o suficiente para serem competitivos. Nesse sentido, as franquias seriam um substituto para o mercado de capitais e para a falta de linhas de financiamento de longo prazo.

Na visão do franqueado, a TER explica a falta de opção para levantar recursos, levando os gestores a recorrer para o modelo de franquias. Já a TA defende a percepção de vantagens intrínsecas do negócio pelos gestores, que explicaria também a adoção pelos empresários, mas por opção (Olivo *et al.*, 2009).

Já a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem que tem o foco na conquista da vantagem competitiva incidindo, primeiramente, sobre os fatores internos. A abordagem sugere que a decisão de entrada de uma empresa, em novas indústrias, deve constituir, principalmente, na identificação dos atributos exclusivos da mesma, em seguida, escolher a indústria em que esses recursos possam gerar lucros mais elevados.

A VBR foi concebida a partir dos trabalhos de Penrose (1959) e Schumpeter (1934) que, nesse período, questionavam-se como empresas atuantes em um mesmo setor, pertencentes a um mesmo ambiente, com as mesmas condições, poderiam atingir performances diferentes. Entende-se as empresas como um grupo diversificado de recursos e ativos físicos e intangíveis, não havendo duas empresas iguais, porque estas não possuem as mesmas experiências, não adquirem o mesmo ativo e as mesmas habilidades, ou constroem culturas organizacionais isoladas (Collis & Montgomery, 1995).

Pode-se, ainda, adicionar ao conceito de VBR, definindo-a como um subconjunto dos recursos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa que a permite explorar os recursos disponíveis para criar e implantar estratégias eficazes como, por exemplo, as habilidades de marketing, trabalho em equipe e cooperação entre os setores.

Outras teorias relevantes encontradas foram a Teoria da Aprendizagem Organizacional e a Teoria da Criação do Conhecimento, utilizadas no estudo de Lindblom e Tikkanen (2010). O estudo analisou como os franqueadores podem transformar o conhecimento subentendido em REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº3, p. 66-89 , Set./Out.2024. www.revistas.editoraenterprising.net 72

conhecimento explícito para as suas franquias, assim dizendo, os franqueadores devem apoderar-se e aproveitar o conhecimento proporcionado por cada franquia, fazendo-a parte da organização e disponível às demais franquias. Assim, fica evidente que esta etapa de mudança do conhecimento é uma competência gerencial fundamental para um negócio de sucesso.

2.3 Relação de Sucesso e franquias

O empreendedorismo, atualmente, é observado como um diferencial, representando o ato de empreender e gerenciar os recursos e o capital de uma empresa inserida no mercado. Por isso, o indivíduo estabelece uma posição de destaque perante a sociedade globalizada. A sociedade do conhecimento demanda profissionais com alta performance para enfrentar os desafios caracterizados pelo aumento da competitividade. Esses profissionais precisam possuir resiliência contínua para desenvolver perfis e características diferenciadas (Dornelas, 2015).

Em uma sociedade altamente fluida e em constante mudança, são diversas as habilidades exigidas para ser um empreendedor de sucesso. Dornelas (2015) classifica essas habilidades em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas envolvem a formação técnica, a capacidade de ouvir as pessoas e captar informações, expressar-se com clareza, ter organização em suas tarefas e saber trabalhar em equipe. As habilidades gerenciais estão focadas no gerenciamento e desenvolvimento da empresa, abrangendo áreas como produção, operacional, finanças, tomada de decisão e, além de tudo isso, ser um bom negociador. Por fim, as características pessoais incluem comportamento, capacidade, visão para inovação, persistência, disciplina, ousadia e coragem para assumir riscos com previsões de futuro, bem como ser um bom líder, conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1

Tipos de habilidades necessárias em empreendedorismo

Habilidades técnicas	Habilidades administrativas	Habilidades empreendedoras pessoais
<ul style="list-style-type: none"> ● Redação ● Expressão oral ● Monitoramento do ambiente ● Administração comercial técnica ● Tecnologia ● Interpessoal ● Capacidade de ouvir ● Capacidade de organizar ● Construção de rede de relacionamentos ● Estilo administrativo ● Treinamento ● Capacidade de trabalhar em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento e estabelecimento de metas ● Capacidade de tomar decisões ● Relações humanas ● Marketing ● Finanças ● Contabilidade ● Administração ● Controle ● Negociação ● Lançamento de empreendimento ● Administração do crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Controle interno e de disciplina ● Capacidade de correr riscos ● Inovação ● Orientação para mudanças ● Persistência ● Liderança visionária ● Habilidade para administrar mudanças.

REC

Fonte: Hisrich e Peters (2004, p. 39).

Assim, entende-se que são inúmeras as habilidades exigidas para ser um empreendedor de sucesso. O autor considera que habilidades como “disciplina, capacidade de assumir riscos, espírito inovador, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças” (Hisrich & Peters, 2004, p. 38) desempenham um papel fundamental na moldagem de um currículo de empreendedorismo, pois essas competências estão integradas e direcionadas para atingir objetivos essenciais.

Outro fator que interfere no sucesso é a experiência que o futuro franqueador tem na condução de seu próprio negócio. Se o candidato dirige apenas um ponto, a recomendação é que ele expanda sua atuação para duas ou três lojas, e que crie uma rotina de acompanhamento sem que seja preciso estar presente fisicamente no negócio. Isso será uma verdadeira preparação para quando tiver que lidar com dezenas de unidades franqueadas (Camargo, 2008).

Ainda, segundo Camargo, o mercado atual não aceita aqueles que tenham a intenção de trabalhar com base apenas na sorte. Se essa abordagem funcionou por muitos anos, atualmente, não é mais eficaz. Mesmo o pioneirismo não é mais tão singular como costumava ser. Portanto, a formatação bem-sucedida do negócio e a replicação do sucesso em franquias exigem a contratação de profissionais especializados no setor. É essencial analisar os impactos tributários, determinar o quadro de funcionários ideal, planejar a logística de distribuição, avaliar as taxas associadas ao sistema, desenvolver manuais e considerar outros fatores relevantes. Tudo isso requer a expertise de um profissional qualificado.

A satisfação dos gestores das franquias é um tema amplamente discutido na literatura (Combs *et al.*, 2011). Geralmente, a pesquisa se concentra na avaliação da satisfação dos gestores tanto em relação às suas franquias quanto em relação aos franqueadores. A satisfação das franquias é descrita como um estado emocional positivo que resulta de situações em que suas expectativas, sejam elas econômicas ou não, são atendidas ou até mesmo superadas em todos os aspectos relacionais compartilhados com seus franqueadores (Kalargyrou *et al.*, 2018). Esta abordagem enfatiza a importância de uma relação de franquia mutuamente benéfica, onde a satisfação não se limita apenas a aspectos financeiros, mas também inclui a satisfação nas relações e no cumprimento das expectativas compartilhadas.

Além disso, a satisfação dos gestores das franquias desempenha um papel crucial no desempenho global das franquias. Gestores satisfeitos tendem a estar mais envolvidos e comprometidos com as operações da franquia, o que pode levar a um melhor atendimento ao

REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº3, p. 66-89 , Set./Out.2024. www.revistas.editoraenterprising.net 74

cliente, maior eficiência operacional e, em última análise, ao sucesso do negócio (Kalargyrou *et al.*, 2018).

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação e métodos

Trata-se de pesquisa bibliográfica, qualitativa, exploratória e aplicada, utilizando a técnica de coleta de dados por meio de levantamento com questionários e análise descritiva fundamentada na teoria.

O questionário semiestruturado consistiu em 49 perguntas abertas e fechadas, divididas em seis seções: dados pessoais, empreendedor, franquia RE/MAX, características do franqueado, futuro, técnicas e habilidades. Foram selecionadas sete franqueadas de cada região do Brasil (norte, nordeste, sul, sudeste e centro-oeste) para garantir representatividade, em um total de 35 franqueados. O critério de seleção dos participantes foi o maior Valor Geral de Comissão (VGC) de cada região. O questionário ficou disponível por dois meses, de 20 de junho a 20 de agosto de 2023, e recebeu 15 respostas: uma da região norte, duas do Nordeste, duas do centro-oeste, quatro do Sudeste e seis da região sul.

Para análise dos dados, foi utilizada a categorização temática. A implementação de estratégias de categorização temática em diálogos interativos é um componente essencial para aprimorar a eficácia comunicativa em diversos contextos. Esta pesquisa busca explorar como a categorização estratégica na estrutura de diálogos otimiza a compreensão e fluidez das trocas, contribuindo para uma interação mais eficiente tanto para o usuário quanto para o sistema. A categorização estratégica, como definida por Olabuenaga e Ispizúa (1989), consiste na aplicação de uma estrutura organizacional em diálogos, visando mitigar ambiguidades e facilitar a navegação. Ela utiliza materiais provenientes de diversas formas de comunicação, como cartas, cartazes, jornais, revistas, entrevistas, diários pessoais, entre outros.

3.2 Categorias temáticas

As categorias temáticas foram integradas no processo analítico, sendo incorporadas nas seções pertinentes dos questionários. Essa abordagem facilitou a organização e interpretação dos dados durante a análise das perguntas correspondentes a cada categoria específica.

1. Perfil Empreendedor:

Resiliência: no contexto do empreendedorismo, a resiliência é frequentemente associada à capacidade de enfrentar desafios e adversidades. Autores como Sarasvathy (2001) destacam

a resiliência como uma característica fundamental empreendedora, permitindo aos indivíduos superarem obstáculos e continuar perseguindo oportunidades.

Iniciativa: a iniciativa é um traço central do empreendedorismo, conforme destacado por Shane e Venkataraman (2000). Eles argumentam que os empreendedores identificam e buscam oportunidades de forma proativa, demonstrando uma predisposição para a ação.

Criatividade: a criatividade é vital para a inovação empresarial, um conceito enfatizado por autores como Drucker (2006). Ela capacita empreendedores a desenvolver soluções originais para problemas e a se destacar em mercados competitivos.

Liderança: a liderança é uma competência que auxilia os empreendedores a mobilizar recursos e inspirar suas equipes. A teoria de liderança transformacional, conforme discutida por Bass e Riggio (2006), destaca a importância de líderes empreendedores na obtenção de altos desempenhos.

Orientação para Resultados: autores como Timmons e Spinelli (2009) enfatizam a importância da orientação para resultados no empreendedorismo. Isso envolve a definição de metas claras e a busca determinada para alcançá-las.

2. Habilidades e Competências:

Habilidade de Vendas: a habilidade de vendas é crucial no contexto imobiliário. A literatura sobre vendas, conforme descrita por Churchill *et al.* (2000), destaca a importância de técnicas de vendas eficazes e a compreensão das necessidades do cliente.

Gestão Financeira: a gestão financeira é essencial para a sustentabilidade dos negócios. Autores como Brigham e Ehrhardt (2013) abordam os princípios da gestão financeira e sua aplicação na tomada de decisões empresariais.

Comunicação: habilidades de comunicação eficazes são discutidas por autores como Guffey (2018), que destaca a importância da comunicação clara e persuasiva nas interações empresariais.

Negociação: a negociação é uma competência fundamental no empreendedorismo. Autores como Fisher *et al.* (2011) apresentam estratégias de negociação eficazes para alcançar acordos mutuamente benéficos.

Tomada de Decisão: a tomada de decisão é um tema central no empreendedorismo. Autores como Baron (2008) exploram o processo decisório empreendedor, enfatizando a importância de decisões informadas.

3. Conhecimento do Mercado:

Conhecimento Local: autores como Kotler e Keller (2015) enfatizam a importância do conhecimento do mercado local na estratégia de marketing. O entendimento das características regionais e das tendências é fundamental para o sucesso.

Tendências do Setor: a análise de tendências do setor imobiliário é abordada por Kotler e Armstrong (2018), que discutem como as mudanças no ambiente de mercado impactam as estratégias de negócios.

Avaliação de Propriedades: a avaliação de propriedades é um aspecto crítico do mercado imobiliário. Autores como Brueggeman e Fisher (2017) exploram métodos de avaliação imobiliária e suas implicações para os negócios.

Marketing Imobiliário: o marketing imobiliário é um tópico abordado por autores como Ling e Archer (2017). Eles destacam estratégias específicas para promover propriedades e atrair compradores.

4. Relacionamento com a Franqueadora:

Comunicação Aberta: autores como O'Reilly e Tushman (2013) discutem a importância da comunicação aberta em organizações em rede. A troca contínua de informações é crucial para um relacionamento eficaz com a franqueadora.

Seguir Diretrizes: o alinhamento com as diretrizes da franqueadora é abordado por autores como Isaksen e Tidd (2018), que destacam a importância da coesão na implementação de estratégias organizacionais.

Feedback Construtivo: a teoria do feedback, conforme descrita por Kluger e DeNisi (1996), ressalta a importância do feedback construtivo na melhoria contínua. Um relacionamento saudável com a franqueadora envolve uma troca de feedback útil.

Participação Ativa: a participação ativa na rede de franquias é discutida por autores como Volery e Pullich (2010). Eles exploram como os franqueados podem se envolver em iniciativas e contribuir para o sucesso coletivo.

3.3 Objeto de estudo

A RE/MAX, reconhecida como a maior rede imobiliária global, foi estabelecida por Dave e Gail Liniger em 1973, com origem em Denver, Colorado, EUA. A motivação de Dave Liniger surgiu das limitações percebidas nas agências imobiliárias convencionais, notando a falta de rentabilidade devido a custos operacionais elevados e à incapacidade de reter negócios promissores. Ele concebeu um sistema baseado em três princípios fundamentais: otimizar o

atendimento ao cliente, maximizar as comissões dos corretores e assegurar a rentabilidade das franquias (Remax, 2023).

Essa abordagem revolucionou a indústria imobiliária global, focalizando na educação contínua, reconhecimento e valorização, o que atrai e mantém profissionais qualificados, além de cultivar novos talentos. Hoje, a RE/MAX é líder mundial em vendas de imóveis, realizando uma venda a cada 20 segundos.

No Brasil, a RE/MAX tem como principal objetivo oferecer um serviço de alta qualidade, desde 2009 (Remax, 2023). Com quase 550 franquias em todo o território brasileiro, a empresa atende a 27 estados, contando com mais de 8.000 corretores credenciados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender o perfil dos franqueados de sucesso da RE/MAX Brasil, foram analisadas várias dimensões demográficas, educacionais e profissionais. Esses *insights* oferecem uma visão detalhada dos indivíduos, por trás das franquias bem-sucedidas da RE/MAX Brasil. Para a análise das respostas obtidas, foram utilizados dois tipos, a análise descritiva e o cruzamento de dados. Vale observar que, para tal, utilizamos a aba de análise das respostas do próprio Google Forms que já nos apresenta tabelas e gráficos de acordo com as opções marcadas pelos participantes.

4.1 Perfil do Franqueado

Ao analisar o perfil dos franqueados da RE/MAX Brasil em relação ao gênero e faixa etária, a pesquisa revelou que 66,7% dos franqueados são do gênero masculino, indicando uma predominância masculina no cenário empreendedor da RE/MAX. No entanto, é essencial destacar que os 33,3% de franqueadas femininas representam uma presença significativa de mulheres empreendedoras, contribuindo para a diversidade e representatividade no setor.

A faixa etária mais representativa entre os franqueados é de 36 a 45 anos, abrangendo 46,7% dos entrevistados. Em segundo lugar, 29,7% dos franqueados estão na faixa de 46 a 55 anos. Esses números sugerem que a faixa de meia-idade é a mais comum entre os franqueados, o que pode ser interpretado como um momento de maturidade profissional e financeira para empreender.

A decisão de investir em uma franquia RE/MAX parece estar correlacionada com uma fase da vida em que os indivíduos têm acumulado experiência e estabilidade, fatores essenciais para o sucesso empreendedor.

Ao explorar a relação entre o estado civil e a formação acadêmica dos franqueados da RE/MAX Brasil, emerge um panorama interessante sobre os fatores que podem influenciar a decisão de empreender. A pesquisa indica que a grande maioria dos franqueados (86,7%) é casada, sugerindo uma tendência de estabilidade financeira e apoio familiar entre esses empreendedores. A formação acadêmica dos franqueados também se destaca, com cerca de 40% possuindo Graduação completa ou Pós-graduação, e 20% com Graduação incompleta. Este perfil educacional sugere um nível significativo de conhecimento e habilidades técnicas entre os franqueados, elementos que desempenham um papel crucial na gestão eficaz e na tomada de decisões estratégicas.

Em conjunto, a análise evidencia a inter-relação entre fatores pessoais e educacionais, na tomada de decisões empreendedoras. O suporte familiar proporcionado pelo estado civil parece ser um facilitador importante, enquanto a formação acadêmica atua como um alicerce para as habilidades necessárias na gestão de negócios imobiliários. Compreender essa dinâmica é crucial para a RE/MAX Brasil desenvolver estratégias eficazes de suporte e recrutamento, promovendo um ambiente empreendedor ainda mais robusto e bem-sucedido.

4.2 Experiência e Envolvimento

Tempo de Mercado e Experiência no Mercado Imobiliário dos Franqueados da RE/MAX Brasil

A maioria dos franqueados (40%) demonstra possuir uma sólida experiência de 20 anos no mercado imobiliário, enquanto 20% acumularam mais de 25 anos de experiência. Essa concentração de profissionais com uma longa trajetória sugere a presença marcante de indivíduos experientes que trazem consigo um vasto conhecimento e uma compreensão profunda do mercado.

Ao considerar a experiência no mercado imobiliário, um terço dos franqueados possui mais de 15 anos de expertise. Este dado confirma a forte presença de profissionais com uma bagagem extensa no setor imobiliário, indicando que a franquia RE/MAX Brasil atrai e retém profissionais que conhecem profundamente os meandros do mercado.

Experiência Anterior Empreendendo e Função na RE/MAX dos Franqueados

Aproximadamente 66,8% dos franqueados possuem experiência anterior empreendendo. A experiência anterior em empreendedorismo é um ativo valioso, proporcionando aos franqueados uma base sólida para enfrentar os desafios do setor imobiliário.

Quando observamos as funções na RE/MAX, 66,7% dos franqueados ocupam a posição de Broker, enquanto 13,3% estão na categoria de Corretor. Essa distribuição sugere que a maioria dos franqueados assume papéis de liderança ou gerenciamento na franquia. O título de Broker, em particular, é indicativo de um papel estratégico e de liderança na operação da franquia. Essa correlação entre a experiência anterior empreendendo e a ocupação de cargos de liderança na RE/MAX ressalta a importância da bagagem empreendedora na condução eficaz de uma franquia.

4.3 Relação com a Franquia

Ocupação Paralela, Principal Fonte de Renda e Dedicção Semanal dos Franqueados da RE/MAX Brasil

Notavelmente, 73,4% dos franqueados não possuem ocupação paralela, dedicando-se exclusivamente à RE/MAX. Esse alto percentual sugere um comprometimento com o negócio e a franquia, indicando que a maioria dos franqueados prioriza a gestão da franquia como sua atividade profissional principal.

A principal fonte de renda para 76,7% dos franqueados é proveniente da RE/MAX. Isso destaca a relevância da franquia em suas vidas financeiras, indicando que a maioria dos franqueados depende do sucesso da RE/MAX como sua principal fonte de sustento. Ainda, os franqueados dedicam, em média, 50 horas semanais à franquia. Esse número evidencia o esforço e comprometimento necessários para o sucesso na gestão da franquia, sugerindo que os franqueados estão dispostos a investir tempo e energia significativos para garantir o crescimento e a prosperidade de seus negócios.

Perfil Empreendedor

Ao explorar a mentalidade empreendedora dos franqueados da RE/MAX Brasil, uma pergunta fundamental surgiu: ser empreendedor é um traço inato ou uma habilidade que pode ser aprendida? Os resultados revelaram que 66,9% dos entrevistados afirmam que aprenderam a ser empreendedores, enquanto 33,1% acreditam que já nasceram com essa mentalidade. Essa divisão mostra que, independentemente de terem nascido com o "gene empreendedor" ou de terem adquirido habilidades ao longo do tempo, todos esses franqueados de sucesso encontraram um lar para suas ambições na RE/MAX Brasil.

Sobre a Franquia RE/MAX

Um dos elementos-chave que define a jornada do franqueado na RE/MAX Brasil é o ponto inicial obrigatório com o modelo Start-up, seguido por opções como Start-up com CRECI e Conversão Imobiliária. Os resultados mostram que 46,7% dos entrevistados são formados por franquias do tipo Start Up ou Startup com CRECI. Essas categorias permitem uma entrada flexível no mercado imobiliário, muitas vezes atraindo empreendedores em busca de uma carreira emocionante e desafiadora.

Além disso, uma constatação foi que 80% dos entrevistados relataram ter sócios em suas franquias. Isso destaca a importância da colaboração e do compartilhamento de responsabilidades, no mundo empreendedor. Ter um sócio pode trazer recursos adicionais, conhecimento complementar e, muitas vezes, um apoio crucial nos altos e baixos do empreendedorismo.

4.4 Cultura organizacional, práticas estratégicas e características individuais

A cultura da RE/MAX, fundamentada na tríade "Máximo serviço ao cliente, máxima comissão ao corretor e máxima rentabilidade ao franqueado", emerge como um pilar central nas respostas dos participantes. Os franqueados de sucesso internalizam essa cultura, demonstrando a absorção dos princípios delineados pelos fundadores da franquia. Essa convergência de valores é um elemento distintivo que mantém a coesão e a direção dos negócios.

Além disso, a presença de pelo menos dois sócios e uma equipe de suporte com, no mínimo, dois membros, surge como um fator relevante. Ainda, a participação direta de um dos sócios no processo de vendas exerce uma influência positiva. Esse modelo de liderança ativa fomenta uma cultura de mentoria, impulsionando o desempenho coletivo e fortalecendo práticas exemplares.

A colaboração transparente e a aprendizagem contínua emergem como pilares na relação entre a franqueadora e os franqueados, inspiradas por uma cultura de colaboração e aprendizado mútuo. Essa abordagem está alinhada com teorias de gestão contemporâneas que enfatizam a flexibilidade e agilidade para o sucesso organizacional. As descobertas também corroboram conclusões anteriores sobre a importância da orientação de longo prazo e do cumprimento de expectativas normativas nas relações entre franqueador e franqueado.

A interação entre franqueados bem-sucedidos e candidatos a franqueados realça a importância do aprendizado, por meio de exemplos concretos. Isso ecoa a teoria da

aprendizagem social de Bandura (1977), que enfatiza a observação e modelagem do comportamento para o aprendizado humano. No contexto das franquias da RE/MAX Brasil, essa abordagem não apenas facilita a transmissão de boas práticas, mas também constrói uma mentalidade coletiva de sucesso.

A análise das perguntas abertas foi estruturada em sessões: "Empreendedor", "Sua franquia RE/MAX", "Características do franqueado" e "Futuro". Essa divisão foi fundamental para traçar um perfil claro e objetivo do franqueado. Ao analisar as respostas, destacam-se as características primordiais que definem esse perfil de sucesso:

1. Motivações para Adesão à Franquia: a maioria optou por ingressar em franquias devido à possibilidade de alavancar um modelo de negócio testado, contar com o apoio de uma marca consolidada e beneficiar-se de treinamento e suporte. Isso enfatiza a importância do *know-how* e da estrutura fornecida pelas franquias na tomada de decisão dos empreendedores.

2. Desafios e Superação: os franqueados enfrentam desafios variados, incluindo recrutamento, liderança, implantação de processos e adaptação a um novo modelo de negócio. No entanto, muitos superaram essas dificuldades com determinação, busca por capacitação e desenvolvimento de equipes sólidas. Isso destaca a resiliência e a capacidade de aprendizado contínuo desses profissionais.

3. Expectativas de Crescimento: a grande maioria dos franqueados demonstrou otimismo em relação ao crescimento de suas franquias, nos próximos anos. As expectativas variam, mas a maioria busca expansão em número de corretores, aumento do faturamento e abertura de novas unidades. Isso reflete a confiança no modelo de franquia e na capacidade de gerar resultados positivos.

4. Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal: muitos franqueados reconhecem a importância de equilibrar o trabalho com a vida pessoal e investem em estratégias para alcançar esse equilíbrio, como separação de horários, envolvimento da família no negócio e práticas de autocuidado. Isso destaca a conscientização sobre a importância do bem-estar em meio a demandas profissionais intensas.

5. Aprendizado Contínuo: a maioria dos franqueados valoriza o aprendizado contínuo e busca aprimorar suas habilidades e conhecimentos, constantemente. Eles reconhecem que a busca por capacitação é essencial para se manterem atualizados e competitivos em um mercado em constante evolução.

6. Perspectiva de Aposentadoria: os franqueados abordam a aposentadoria de maneira diversificada, com alguns planejando uma transição gradual, enquanto outros focam em formar equipes autônomas e estratégias de investimento para garantir segurança financeira. Isso reflete

o entendimento da importância de preparar o negócio para operar independentemente de sua presença e de garantir um futuro financeiramente estável.

7. Relação com a Rede de Apoio: Alguns franqueados envolvem familiares e amigos em suas operações, aproveitando sua experiência e conhecimento. Isso destaca a relevância das conexões pessoais na gestão bem-sucedida de uma franquia e na construção de uma rede de apoio sólida.

Na base dessa análise, emerge o conceito da "cultura organizacional como fator determinante do sucesso". Autores renomados no campo da gestão, como Schein (2014), ressaltam a cultura como um conjunto de valores, normas e crenças que moldam o comportamento dos membros da organização, tornando-se fundamental para a coerência e coesão no ambiente de trabalho.

A presença de dois sócios e uma equipe de suporte, característica distintiva das franquias bem-sucedidas, pode ser vinculada às teorias de "empreendedorismo em equipe". Dornelas (2015) explora a sinergia gerada quando indivíduos com habilidades complementares se unem para enfrentar desafios empreendedores. A participação ativa de um dos sócios nas vendas também está alinhada com as teorias de liderança ativa propostas por Antonello e Godoi-de-Sousa (2018), que destacam a influência positiva de líderes diretamente envolvidos nas atividades centrais da empresa.

A aprendizagem contínua e a transparência na relação entre franqueadora e franqueados encontram apoio nas teorias de "aprendizagem organizacional". Antonello e Vasconcellos (2018) enfatizam a importância da troca de conhecimento e feedback em ambas as direções, permitindo uma adaptação ágil e eficaz às mudanças no mercado.

A perspectiva de aposentadoria e a busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal refletem o conceito de "empreendedorismo ao longo da vida" (Dolabela, 2008). Isso abrange a habilidade do empreendedor de se adaptar a diferentes fases da carreira e manter uma abordagem sustentável no desenvolvimento do negócio.

4.6 Persona do empreendedor de sucesso

Conforme características elencadas na tabela 1, o franqueado de sucesso na RE/MAX Brasil é como um empreendedor incansável, cuja jornada empreendedora foi construída com aprendizado contínuo, ao longo do tempo. Ele é alguém que enxerga oportunidades e, com habilidades aprimoradas, escolhe investir inicialmente em modelos de franquia Start Up ou Start Up com CRECI, mostrando sua visão estratégica, desde o início.

É uma pessoa que valoriza parcerias, refletindo na escolha de ter sócios em seus empreendimentos. Na sua trajetória, observamos um homem maduro, na faixa dos 36 a 45 anos, que traz consigo estabilidade familiar, sendo casado e contando com o apoio da sua rede mais próxima.

Seu perfil acadêmico é sólido, possuindo uma formação completa, seja com graduação ou pós-graduação. Esse franqueado bem-sucedido não apenas possui uma longa história no mercado imobiliário, com cerca de 20 anos de experiência, mas também traz consigo uma bagagem de empreendedorismo prévio, sugerindo uma natureza intrinsecamente empreendedora.

Tabela 1.

Características e Descrição do perfil do franqueado de sucesso

Características	Descrição
Cultura Organizacional	- Internalização da cultura da RE/MAX Brasil. - Comprometimento com os valores e princípios da empresa.
Estrutura da Franquia	- Presença de pelo menos dois sócios. - Equipe de suporte com, no mínimo, dois membros. - Participação ativa de um dos sócios nas vendas.
Colaboração e Aprendizado	- Colaboração transparente com a franqueadora. - Promoção de uma cultura de aprendizado contínuo.
Conformidade com Práticas de Gestão	- Orientação de longo prazo nos negócios. - Cumprimento de expectativas normativas nas relações com a franqueadora.
Aprendizado por Exemplos	- Valorização do aprendizado por meio de exemplos concretos. - Construção de uma mentalidade coletiva de sucesso.
Motivações para Adesão à Franquia	- Desejo de alavancar um modelo de negócio testado. - Busca pelo apoio de uma marca consolidada. - Interesse em treinamento e suporte.
Desafios e Superação	- Enfrentamento de desafios diversos. - Resiliência e busca por capacitação.
Expectativas de Crescimento	- Otimismo em relação ao crescimento da franquia. - Metas de expansão em número de corretores e faturamento.
Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal	- Reconhecimento da importância do equilíbrio. - Estratégias para alcançar esse equilíbrio.
Aprendizado Contínuo	- Valorização do aprendizado constante. - Busca por capacitação e atualização.
Perspectiva de Aposentadoria	- Diferentes abordagens para a aposentadoria. - Preparação do negócio para operar independentemente.
Relação com a Rede de Apoio	- Envolvimento de familiares e amigos nas operações. - Construção de uma rede de apoio sólida.

Fonte: elaborada pelos autores, 2023.

Ao ocupar, frequentemente, a posição de Broker, ele desempenha papéis de liderança, refletindo sua capacidade de guiar e gerenciar equipes. Esse indivíduo dedicado, não apenas investe tempo considerável em sua franquia, aproximadamente 50 horas semanais, mas também depende integralmente deste sucesso para sua fonte de renda principal.

Portanto, o franqueado de sucesso da RE/MAX Brasil é como um líder visionário, experiente, dedicado e estrategista, cujo comprometimento com o sucesso da franquia é evidente em cada aspecto da sua vida profissional.

5. Considerações Finais

Os resultados desta pesquisa proporcionam *insights* esclarecedores sobre o perfil do empreendedor de sucesso nas franquias da RE/MAX Brasil. Adotando abordagens qualitativas e quantitativas, exploraram-se as experiências, conhecimentos e práticas que diferenciam os franqueados bem-sucedidos dentro desta rede de imobiliárias.

A diversidade representada por franqueados de diferentes estados proporcionou um panorama abrangente do sucesso e das perspectivas dos empreendedores da RE/MAX Brasil. As informações coletadas formaram uma base para a formulação de recomendações e estratégias visando otimizar o desempenho das franquias, maximizar suas oportunidades de crescimento e manter o sucesso diante das constantes mudanças no mercado imobiliário.

Os achados desta pesquisa destacam a centralidade da cultura organizacional da franquia, no êxito dos franqueados. A tríade de valores - "Máximo serviço ao cliente, máxima comissão ao corretor e máxima rentabilidade ao franqueado" - não apenas emerge como um lema, mas atua como um guia orientador que direciona todas as ações e decisões dos franqueados de sucesso. Isso não só promove a coesão da rede, mas também resulta em altos níveis de satisfação do cliente, impulsionando, por conseguinte, o sucesso do negócio.

Além disso, os resultados ressaltam a importância das características distintivas das agências bem-sucedidas, incluindo a presença de, pelo menos, dois sócios e uma equipe de suporte com, no mínimo, dois membros. Isso ilustra a relevância da colaboração transparente e do aprendizado contínuo na relação entre a franqueadora e os franqueados, baseada em uma cultura de parceria e desenvolvimento mútuo.

O trabalho também confirma a relevância da orientação de longo prazo e do cumprimento das expectativas normativas nas relações entre franqueador e franqueado, validando, assim, a aderência das práticas da RE/MAX Brasil aos princípios reconhecidos de gestão de redes de franquia.

Observou-se, ademais, a influência do aprendizado por meio de exemplos concretos na interação entre franqueados bem-sucedidos e candidatos a franqueados, enfatizando a importância da teoria da aprendizagem social de Bandura (1977), neste contexto. A transmissão de conhecimentos práticos e experiências reais surge como uma estratégia eficaz para preparar os franqueados para os desafios do mercado.

A convergência entre a cultura organizacional, estratégias pragmáticas e características individuais dos empreendedores destaca uma rede complexa de influências que impulsionam o êxito, em um mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S., & Godoi-de-Sousa, J. (2018). Liderança ativa e resultados em equipes de trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20 (3), 387-404.
- Antonello, C. S., & Vasconcellos, L. F. (2018). Aprendizagem organizacional e inovação: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 22 (5), 663-685.
- Barbosa, L. M. (2010). *Empreendedorismo e inovação: conceitos, desafios e melhores práticas*. Pearson.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Baron, R. A. (2008). O papel do afeto no processo empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (2), 45-63.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderança Transformacional*. Elsevier.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. Atlas.
- Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2023, 09 fevereiro) *Mercado de franquias brasileiro supera os R\$ 211 bilhões e cresce 14,3% em 2022*. Publicado em 09/02/2023 - Atualizado em 07/03/2023. <https://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-brasileiro-supera-os-211-bi-e-cresce-143-em-2022/>
- Brasil. (1994) *Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre o contrato de franquia (franchising) e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Gestão Financeira: Teoria e Prática*. Cengage Learning.
- Brueggeman, W. B., & Fisher, J. D. (2017). *Finanças Imobiliárias e Investimentos*. McGraw-Hill Education.

Camargo, R. (2008). *Franchising, uma receita para crescer*. Globo. <http://revistapegn.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA1686164-2919,00.html>
Recuperado em: 14 jan. 2023.

Carney, M., & Gedajlovic, E. (2002). The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region. *Organization Studies*, 23 (1), 1-29. <https://doi.org/10.1177/0170840602231001>

Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2000). *Gestão de Força de Vendas*. Saraiva.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competindo em recursos: Estratégia na década de 1990. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.

Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37 (1), 99-126.

Dolabela, F. (2008). *Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Editora Cultura.

Dornelas, J. C. A. (2015). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Elsevier.

Drucker, P. F. (2006). *Inovação e Empreendedorismo: Prática e Princípios*. Elsevier.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2016). *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões*. Imago Editora.

Guffey, M. E. (2018). *Comunicação Empresarial: Processo e Produto*. Cengage Learning.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo* (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2019) *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. Cengage.

Isaksen, S. G., & Tidd, S. T. (2018). *Enfrentando o Desafio da Inovação: Liderança para Transformação e Crescimento*. Atlas.

International Franchising Association (IFA). (2019) *About Franchising*. <https://www.franchise.org/faq/franchising-101> Acesso em: 03 fev. 2023.

Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976, Outubro) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, n.4, p.305-360.

Kalargyrou, V.; Aliouche, E. H. & Schlenrich, U. (2018) Antecedents and consequences of franchisee satisfaction in the U.S. restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 17, n. 1, p. 60-79.

Kluger, A. N., & Denisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.

REGMPE, Brasil-BR, V.9, Nº3, p. 66-89, Set./Out.2024. www.revistas.editoraenterprising.net 87

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Princípios de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Administração de Marketing*. Pearson.
- Lavieri, C. A., Corrêa, H. L & Cunha, J. A. C. (2015, jul./set) Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE*, v. 22, n. 3, p. 337-355.
- Lindblom, A.; Tikkanen, H. (2010) Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, v. 18, n. 2, p. 179-188.
- Ling, D. C., & Archer, W. R. (2017). *Princípios de Imóveis: Uma Abordagem de Valor*. McGraw-Hill Education.
- Mauro, P. (2000). Corruption and growth. *Quarterly Journal of Economics*, 110 (3), 681–712.
- Mendelsohn, M. (1994) *A essência do franchising*. (Trad. Francisco Ferreira Martins & Leila de Natali). Difusão de Educação e Cultura.
- Olivo, R. L. F., Crivelaro, E., Gozzi, S. & Cavalcanti, M. (2009) A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 8, n. 1, p. 84-100.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Ambidestria Organizacional: Passado, Presente e Futuro. *RAE*, 53(2), 196-203.
- Olabuenaga, J.I. R.; Ispizua, M.A. *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Universidad de deusto, 1989.
- Oxenfeldt, A. R. & Kelly, A. O. (1969) “Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?” *Journal of Retailing*, Vol.44, p.69-83.
- PODER 360. (2023, 24 setembro) *Mercado de franquias cresce 12,9% no 2o trimestre, diz associação*. <https://www.poder360.com.br/economia/mercado-de-franquias-cresce-129-no-2o-trimestre-diz-associacao/> Recuperado em: 2 dez. 2023.
- Remax. <https://www.remax.com.br/remax-brasil.aspx>. Recuperado em: 20 fev. 2023.
- Schein, E. H. (2014). *Cultura organizacional e liderança*. Editora Bookman.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causação e Efeitação: Rumo a uma Mudança Teórica da Inevitabilidade Econômica para a Contingência Empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 45-63.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). A Promessa do Empreendedorismo como Campo de Pesquisa. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 45-63.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *Novo Empreendimento: Empreendedorismo para o Século XXI*. McGraw-Hill.

Vance, P. S. (2010) *Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias*. (Tese de Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo). <https://doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-27052010-171209>

Volery, T., & Pullich, L. (2010). *Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective* (3. ed.). McGraw-Hill.

The Profile of the Successful Franchisee: A Study of the RE/MAX Brazil Real Estate Network.

ABSTRACT

This research aims to investigate the profile and satisfaction of successful franchisees of the RE/MAX Brazil real estate franchise network. This is a bibliographical, qualitative, exploratory and applied study, using the technique of data collection through questionnaires and descriptive thematic categorical analysis. The research participants consisted of 15 franchisees, distributed across the five regions of Brazil. In summary, the profile of the successful RE/MAX franchisee is characterized by an experienced professional, often male, aged between 36 and 55 and with a solid academic background. These franchisees have considerable experience in the real estate market, often holding leadership positions. Among the entrepreneurial skills identified, internal control, the ability to take risks and innovation stand out. The results show the importance of brand reputation, trust and knowledge sharing for franchisee performance and satisfaction.

Keywords: Franchises; Satisfaction; Success; Real Estate Market; Entrepreneurship.

El Perfil del Franquiciado de Éxito: Un Estudio de la Red Inmobiliaria RE/MAX Brasil.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo investigar el perfil y la satisfacción de los franquiciados de éxito de la red de franquicias inmobiliarias RE/MAX Brasil. Se trata de un estudio bibliográfico, cualitativo, exploratorio y aplicado, utilizando la técnica de recolección de datos por medio de cuestionarios y análisis categorial temático descriptivo. Los participantes en la investigación fueron 15 franquiciados, distribuidos por las cinco regiones de Brasil. En resumen, el perfil del franquiciado RE/MAX de éxito se caracteriza por ser un profesional con experiencia, a menudo varón, con edades comprendidas entre los 36 y los 55 años y con una sólida formación académica. Estos franquiciados tienen una experiencia considerable en el mercado inmobiliario, ocupando a menudo posiciones de liderazgo. Entre las competencias empresariales identificadas destacan el control interno, la capacidad de asumir riesgos y la innovación. Los resultados muestran la importancia de la reputación de la marca, la confianza y el intercambio de conocimientos para el rendimiento y la satisfacción de los franquiciados.

Palabras clave: Franquicias; Satisfacción; Éxito; Mercado inmobiliario; Espíritu empresarial.