

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

Curso de Mestrado em Economia Profissional

**A COMPETITIVIDADE DAS REDES DE FRANQUIAS:
O CASO DO SETOR DE LIMPEZA DE IMÓVEIS NO BRASIL**

HÉLIO BARBOSA HISSA

Fortaleza, 03 de setembro de 2002

**A COMPETITIVIDADE DAS REDES DE FRANQUIAS:
O CASO DO SETOR DE LIMPEZA DE IMÓVEIS NO BRASIL**

HÉLIO BARBOSA HISSA

Orientador: Prof. Manoel Bosco de Almeida

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Ceará, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia, sob a orientação do Prof. Manoel Bosco de Almeida.

FORTALEZA

2002

A COMPETITIVIDADE DAS REDES DE FRANQUIAS:
O CASO DO SETOR DE LIMPEZA DE IMÓVEIS NO BRASIL

HÉLIO BARBOSA HISSA

Aprovada em 03 / 09 / 02



Prof. MANOEL BOSCO DE ALMEIDA

Phd



Prof. MARCOS COSTA HOLANDA

Phd



Prof. ANTÔNIO LISBOA TELES DA ROSA

Doutor

**À minha esposa, Ana Lúcia Ramos, ao lado de quem sempre estarei.
A Hélio Filho, Márcio e P. Henrique, três presentes de Deus, meus três filhos.
A Vitor, Vinicius e Marília Ramos, mais três generosidades do Senhor.**

“A economia política só será ciência no dia em que se restringir a demonstrar aquilo que, até hoje, se tem limitado a afirmar gratuitamente.”

Walras

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por ter me proporcionado a paz necessária para a elaboração deste trabalho.

Ao professor Manoel Bosco de Almeida, pessoa de estimado valor, pelas sugestões, ensinamentos e entusiasmo transmitidos.

Ao coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Economia, Prof. Marcos Holanda, pelo profissionalismo e compromisso com a evolução cultural dos estudantes do CAEN.

Ao professor Antônio Teles Lisboa, por fazer parte da banca examinadora.

Em especial, a minha esposa e filhos, pelo esmerado apoio durante esta jornada de dois anos de estudo.

RESUMO

O presente trabalho tem como *objetivo* principal investigar a competitividade das PMEs pertencentes a uma rede de franquia comparadas às PMEs autônomas do setor de limpeza imobiliária do Brasil. Os *resultados* alcançados demonstram que as PMEs estruturadas em redes de franchising agregam valores econômicos superiores às empresas que atuam isoladamente, obtendo, daí, maiores vantagens competitivas, derivadas das economias externas tradicionais e, principalmente, das ações conjuntas das referidas prestadoras de serviços. *Embora* o franchising não constitua o único formato de negócio capaz de elevar a produtividade das PMEs, no âmbito do mercado institucional de limpeza, a franquia empresarial é tão-somente um dentre os vários tipos de estruturas de redes existentes, havendo outras formas de associativismo e consórcios produtivos. Argumenta-se que, nas regiões onde não existem *clusters*, o franchising representa relevante alternativa em busca da competitividade. Conclui-se que a rede de franquia é de fato uma grande corporação constituída por pequenos empresários, os quais, uma vez inter-relacionados, adquirem eficiência coletiva, tornando-os cada vez mais velozes e dinâmicos, independentemente do espaço geográfico que ocupem.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to analyze the competitiveness of the Small and Medium-sized Businesses as part of the franchise network compared to autonomous Small and Medium-sized Businesses in the sector of cleaning services for real state properties. The results show that Small and Medium-sized Businesses in the franchise network, in the institutional cleaning market, obtain an aggregate economic value and competitive advantage, higher than those earned by firms working on their own. External economies which arise especially from the joint action, such as inter-firm cooperation, mutual learning and collective innovation, explain part of these results. However we do not argue that franchising is the only way providing for the possibility of raising Small and Medium-sized Businesses productivity and competitiveness. As is well known, entrepreneurial franchising is just one among many productive consortia modes in the institutional cleaning market. We do argue that for regions where clusters of Small and Medium size firms do not occur, franchising does present a remarkable alternative in the pursuit of competitiveness and higher productivity. Ultimately, the franchise network looks like a huge corporation made up of small businessmen, who, once they establish an inter-relations among themselves, acquire a collective efficiency, becoming faster, dynamic and more flexible, regardless of the geographical space where they are located.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
SUMÁRIO	iii
INTRODUÇÃO	01
1. BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA SOBRE A EFICIÊNCIA DAS PMES	05
1.1 – Distritos Industriais Ingleses	05
1.2 – Distritos Industriais Italianos	08
1.3 – Clusters ou aglomerados	10
1.4 – Redes de PMEs e as Primeiras Noções sobre Franchising.....	14
1.5 – Observações finais.....	19
2. ASPECTOS GERAIS DO FRANCHISING	21
2.1 – Conceito de franchising.....	21
2.2 – Principais características do franchising e taxas diversas.....	28
2.3 – Breve histórico do franchising	32
2.4 – Vantagens e Desvantagens das Franquias	34
2.5 – Estatísticas do Franchising no Brasil.....	43
2.5.1 – Estatísticas do mercado total de franchising, no Brasil.....	43
2.5.2 – Estatísticas do franchising segundo o setor de limpeza, no Brasil	46
3. A LUCRATIVIDADE DAS PMEs AUTÔNOMAS E FRANQUEADAS.....	48
3.1 – Metodologia para a composição de preços dos serviços de limpeza	48
3.2 – Análise do Montante A	50
3.3 – Análise do Montante B.....	59
3.4 – O Preço e a margem de lucro finais.....	75
4. CONCLUSÃO.....	71
4.1 – Principais Resultados	77
4.2 – Sugestões para Pesquisas Posteriores	78
4.3 – Recomendações	79
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
6. ANEXO I – LEI 8.955 (FRANQUIA EMPRESARIAL).....	85
7. ANEXO II – PUBLICAÇÕES ABECAM (VOLUME 3 CAPÍTULO IV A).....	88
8. ANEXO III – PUBLICAÇÕES ABECAM (VOLUME 3 CAPÍTULO IV B)	104
9. ANEXO IV – CENSO OFICIAL DO FRANCHISING 2.000 - ABF.....	128

INTRODUÇÃO

Cada vez mais condomínios e empresas em geral concentram energias em seus objetivos principais, terceirizando atividades-meio, como é o caso dos serviços de limpeza de imóveis, negócio em larga expansão para as franquias do referido setor, no Brasil, desde meados dos anos 90.

Para se ter uma idéia dessa expansão, observe-se que em 1993 existiam apenas 15 redes (franqueadoras) de limpeza no país, aumentando para 31 em 1999, registrando um crescimento de 63%. Atreladas a essas redes, haviam 654 unidades franqueadas de limpeza em 1993, ao passo que em 1999 esse total passou para 1.366, cujo crescimento foi de 74% no referido período. Quanto ao número de empregos, estes aumentaram de 2.870 para 12.601 no mesmo espaço de tempo, variando 173%. Demais disso, as franquias de limpeza faturavam cerca de US\$ 70 milhões em 1993, passando para US\$ 159 milhões em 1999, apresentando uma variação de 30%. De acordo com as últimas estimativas feitas pela Associação Brasileira de Franchising - ABF, no ano de 2000 esse faturamento saltou para US\$ 393 milhões, enquanto que em 2001 atingiu a casa dos US\$ 400 milhões, constatando-se, pois, que as franqueadas de limpeza continuam obtendo forte desempenho nos últimos anos.

Além do desempenho alcançado pelas empresas franqueadas, também deve ser ressaltado que o preço dos seus serviços oferecidos no mercado são inferiores aos das empresas autônomas. De fato, após a conclusão dos cálculos efetuados no terceiro capítulo deste trabalho, constatou-se que os preços médios cobrados por cada faxineiro das **empresas autônomas** de limpeza (contratadas pelos órgãos públicos do Estado de São Paulo) é de R\$ 814,32, enquanto que os preços médios de 102 **empresas franqueadas** de limpeza da LIMPIDUS (segunda maior franqueadora de limpeza, no Brasil) é de R\$ 776,18, sendo inquestionável a qualidade dos serviços prestados por esta última, já que renova ano a ano o selo de qualidade da Associação Brasileira de Franchising – ABF.

Face ao exposto, a presente pesquisa tem como **objetivo principal** identificar *os fatores que determinam (no setor de limpeza imobiliária) a maior competitividade das PMEs franqueadas em relação às PMEs autônomas*. Admite-se, como **hipótese**, que *quanto maior a cooperação, o aprendizado mútuo e a inovação coletiva, maior será a competitividade das*

PMEs franqueadas em relação às PMEs independentes. Assim, é possível afirmar que as vantagens competitivas das PMEs franqueadas derivam (em menor escala) das economias externas marshallianas e (em maior escala) das ações conjuntas dos franqueados da rede, conforme ficará comprovado ao longo do trabalho.

Em outras palavras, tomando-se por base o conceito de “*eficiência coletiva*” de SCHMITZ (discutido adiante) chega-se à conclusão de que as redes de franquias tornam-se mais competitivas no setor de limpeza devido à ação conjunta dos franqueados. Isso porque, redes de firmas, a exemplo do que ocorre no franchising, não precisam estar, necessariamente, posicionadas no mesmo local e, mesmo assim, podem obter “*eficiência coletiva*”. As economias externas são poucas, mas os ganhos decorrentes das ações conjuntas são substanciais. Conseqüentemente, nas regiões onde não existem clusters, dentro dos quais os pequenos empresários têm maiores chances de sucesso (devido à proximidade geográfica das empresas), o franchising representa relevante alternativa em busca da competitividade, independentemente do espaço geográfico que ocupem, ou melhor, independentemente de pertencerem ou não a um cluster.

Dessa forma, o *referencial teórico* em que se apóia esta pesquisa recairá, principalmente, sobre o conceito de “*eficiência coletiva*” de SCHMITZ (1997) *definida como “a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta”*, pois esta é a teoria que mais se adapta ao propósito desta investigação, conquanto não se deixe de mencionar outros estudiosos do assunto, conforme será visto no primeiro capítulo.

Enfim, a investigação se desenvolverá a nível puramente teórico e explicativo, cuja *metodologia* principal será o *estudo bibliográfico*. Valendo-se ainda da utilização de *planilhas de composição de custos diretos e indiretos com mão-de-obra*, serão calculados os preços finais para se contratar um faxineiro de uma empresa autônoma de limpeza e outro faxineiro de uma franquia do mesmo ramo de atividade, comparando-se, ao final, quem apresenta o menor preço de mercado, supondo-se o mesmo padrão de qualidade nos serviços prestados por ambas companhias, conforme se verá no terceiro capítulo.

Para tanto serão utilizadas as planilhas de preços elaboradas pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, publicadas pela Associação Brasileira de Empresas de Conservação Ambiental – ABECAM (Publicações – Volume 3 – capítulo IV-a e IV-b, URL: <http://www.abecam.net/>, anexos II e III do presente trabalho) onde constam os

dados das empresas autônomas que prestam serviços aos órgãos públicos dos Estado de São Paulo, dados estes que estão corroborados por outro estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, junto a 309 maiores empresa da construção civil.

Já os dados das firmas de limpeza franqueadas foram extraídos do Manual da LIMPIDUS (volume II, capítulo III, páginas 17 e 18), a qual conta hoje com 102 franqueados, no Brasil, sendo a segunda maior franqueadora de limpeza, ficando atrás da Jani-King (americana), com 120 unidades no país.

A estrutura da dissertação encontra-se dividida em três capítulos, a saber:

O primeiro capítulo iniciará com uma breve revisão da literatura econômica sobre a eficiência das pequenas e médias empresas, começando pela análise de MARSHALL (1890) nos distritos industriais ingleses do século XIX, passando pela Terceira Itália, nos anos 70 e 80, com os norte-americanos PIORE (1984) e SABEL (1984) e autores italianos como BECATTINI (1984) BAGNASCO (1985) etc., até que se alcance a década de 90 com SCHIMITZ (1997), PORTER (1999) e suas respectivas definições de “*eficiência coletiva*” e “*estratégias competitivas*”. Também será visto, no final desse tópico, o significado de redes de PMEs e as primeiras noções sobre franchising.

O segundo capítulo apresentará o conceito de franchising sob o enfoque a lei 8.955 de 115/12/1994 (que introduziu a Franquia Empresarial no Brasil), bem como as suas principais características, relatando, sucintamente, o seu histórico, bem como suas vantagens e desvantagens para franqueados e franqueadores. Constarão, também, nessa seção, as principais estatísticas do mercado total de franquias no país, inclusive as estatísticas referentes ao setor de limpeza nacional. A inclusão desses dados na pesquisa tem como intuito primordial ilustrar, em primeiro plano, a evolução do franchising como um todo e, em segundo plano, especificar o crescimento do setor de limpeza, no Brasil.

No terceiro capítulo procura-se comprovar, através de situações reais, que a lucratividade obtida pelas empresas franqueadas do setor de limpeza é maior do que as empresas autônomas do mesmo ramo de atividade. Para tanto, utilizar-se-á a mesma metodologia de cálculo empregada pela FIPE, conforme já se disse anteriormente. Além disso, ver-se-á algumas situações reais de “*ação conjunta*” dos franqueados (cooperação, aprendizado mútuo e inovação coletiva) no âmbito da sede regional da franqueadora

LIMPIDUS/CE, além de se tecer comentários sobre os benefícios gerados pelas “*economias internas e externas*” aos franqueados da rede.

A **conclusão** reforçará todos os tópicos discutidos na dissertação, enfatizando, inclusive, que o franchising representa relevante alternativa em busca das vantagens competitivas, principalmente nas regiões onde inexistem aglomerados empresariais. Adverte-se, porém, que a franquia empresarial não é sinônimo de sucesso garantido, posto que não existe negócio sem risco e nem tampouco existe empresa que prospere por si própria, sem que haja o esforço e a inventividade do proprietário, o envolvimento de colaboradores, um bom ambiente econômico e a receptividade do mercado.

O franchising está longe de ser “*uma panacéia capaz de eximir o empresário dos passos necessários ao êxito de qualquer negócio.*” (KEILA, 2002). Mas quando se fala do “*modelo de negócios do franchising*”, esse sim, está em plena expansão no Brasil. Muitas marcas estão se consolidando, inúmeras empresas se convencem de que o franchising pode ampliar sua presença no mercado e as franquias chegam a todo o território brasileiro.

Nesse contexto, o conteúdo da dissertação vem ao encontro das necessidades de todos os profissionais envolvidos na tarefa de maximizar o lucro dos pequenos investidores, reunindo aspectos teóricos e práticos sobre a competitividade das redes de franquias do setor de limpeza.

1. BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA SOBRE A EFICIÊNCIA DAS PMEs

O presente capítulo propõe-se a fazer ligeira revisão da literatura econômica sobre a eficiência das PMEs, começando pelo estudo dos distritos industriais ingleses descritos por MARSHALL (1890), no século XIX, passando, posteriormente, pelos distritos industriais italianos dos anos 70 e 80, no século XX, com PIORE (1984), SABEL (1984), BECATTINI (1984), BAGNASCO (1985) e outros autores italianos, até que se alcance as novas teorias dos “clusters” ou “aglomerados” empresariais com SCHMITZ (1997) e PORTER (1999), sobre as quais se norteiam as PMEs deste novo milênio. No final desta primeira parte do trabalho serão detalhados os conceitos de “redes de firmas” e as primeiras noções sobre “redes de franquias”, isto é, “franchising”.

1.1 Distritos Industriais Ingleses

Ao examinar uma das principais causas que deram origem às concentrações industriais da Inglaterra, MARSHALL (1982:234) argumentava que os terrenos situados nos centros das grandes cidades tinham preços elevados devido à utilidade que possuíam para fins comerciais, sendo mais vantajoso para os industriais instalar suas fábricas nos lugares um pouco mais afastados, onde os terrenos podiam ser comprados por um preço menor. Tal propriedade levaria as indústrias maiores a se situarem nos subúrbios das grandes cidades, ou em seus “distritos industriais” (como MARSHALL mesmo denominava¹), mas nunca nos centros mais valorizados. Em consequência disso, “*acabam por surgir nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material.*” (MARSHALL, 1982:234).

A partir dessas constatações, MARSHALL (1982:229) conclui que as duas principais fontes de eficiência das empresas localizadas nesses distritos industriais deviam-se

¹ As “concentrações industriais” inglesas eram chamadas de “indústrias localizadas”. Marshall (1982:231-235), entretanto, não achava adequado o uso dessa expressão, preferindo denominá-las de “distritos industriais”.

às “*economias internas*” e “*economias externas*”. As primeiras “*dependem dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações*”, enquanto que as segundas “*dependem do desenvolvimento geral da indústria.*” (MARSHALL, 1982:229).

Em outras palavras, as “*economias internas*” caracterizam-se pela diminuição do custo médio da produção de um bem, decorrente do aumento das quantidades produzidas na firma e da redução da ociosidade das máquinas e equipamentos disponíveis. De outra face, as “*economias externas*” correspondem aos ganhos adquiridos pela empresa no mercado, independentemente de sua ação, haja vista as vantagens oriundas das inter-relações empresariais e da existência de fatores obtidos gratuitamente na economia (infra-estrutura, mão-de-obra já treinada, recursos naturais, informações, etc.). Tais conceitos encontram-se bastante arraigados no pensamento de MARSHALL (1982:267), conforme se depreende do seguinte trecho:

“O argumento geral deste livro mostra que o aumento do volume agregado de produção de qualquer coisa, geralmente, aumenta o tamanho da firma e, portanto, suas economias internas, bem como as economias externas a que a firma tenha acesso: isso permite que a firma fabrique seus produtos a um custo de trabalho menos proporcional e com menos sacrifício do que anteriormente.” (MARSHALL, 1982:267).

Ressalte-se, porém, que a importância das economias externas crescem cada vez mais em relação às internas, em todos os campos da ciência e dos negócios, o que representava relevante benefício para o pequeno empresário, posto que este último passava a dispor, agora, de uma gama de conhecimentos através de jornais, publicações profissionais e técnicas de todo o gênero, anteriormente inacessíveis.

Percebe-se, pois, que o conceito de “*economias externas*” torna-se assaz importante no que tange aos benefícios obtidos pelas pequenas empresas, já que a

proximidade geográfica entre as firmas especializadas ajuda a assegurar um clima propício à produção em larga escala, não apenas reduzindo os custos de transporte e de outras transações, mas também proporcionando e agilizando a comunicação entre os produtores.

Decerto, não se pretende com isso afirmar que a empresa de pequeno porte seja sempre mais eficaz que a grande firma, mas uma vez reunidas as condições acima mencionadas, elas podem atingir níveis de eficácia iguais ou mesmo superiores aos de uma grande empresa que produz bens semelhantes. Demais disso, o pequeno empresário tem vantagens que lhes são próprias, porque:

“O olho do patrão está em toda a parte; seus contramestres e operários não se esquivam às obrigações, a responsabilidade não se divide, não há um vaivém de ordens mal compreendidas de um departamento para outro. Economiza muita contabilidade e quase todo o incômodo sistema papelório necessário a uma grande firma.” (MARSHALL, 1982:243).

Dessa maneira, o pequeno empresário, para ter êxito, concentra sua atenção no sentido de alcançar resultados de alta qualidade, enquanto que o dirigente de uma grande empresa além de despender seu tempo para solucionar problemas relacionados à produção, também estuda os grandes movimentos do mercado, acompanha os acontecimentos correntes no país e no exterior e procura melhorar as relações internas e externas de sua empresa. São estas, portanto, as principais razões que MARSHALL (1982) aduz para justificar o maior dinamismo das pequenas empresas em determinados setores da indústria.

Em suma, pode-se afirmar que os “*distritos industriais ingleses*” eram constituídos por concentrações de grandes, médias e pequenas empresas inter-relacionadas em microrregiões geográficas, produzindo bens em larga escala tanto para o mercado interno como para o mercado externo (principalmente), utilizando máquinas e mão-de-obra especializadas, cujas firmas tinham suas produtividades aumentadas não só pelas “*economias internas*”, mas, sobretudo, pelas “*economias externas*”, conforme já se frisou precedentemente.

1.2 Distritos Industriais Italianos

Na década de 70 (séc. XX), a região de Emilia Romagna (que inclui as cidades de Friuli-Veneza-Giulia, Vêneto, Trentino-Alto Adige e Toscana), ao Sul da Itália, tradicionalmente pobre, ficara conhecida internacionalmente devido ao extraordinário desenvolvimento atingido por seus distritos industriais, e também pela política pública regional inovadora em relação às pequenas e médias empresas. A alta taxa de exportação, os elevados salários, o pleno emprego e o alto nível de vida resultante de um sistema produtivo baseado em PME's, tem gerado numerosos estudos sobre o chamado "*Modelo Emiliano*".

Sem dúvida, esse modelo não se baseia apenas num sistema produtivo de pequenas e médias empresas, mas também numa singular combinação entre um governo progressista, integração social e de êxito empresarial. É a partir daí que surge o elemento inovador, enriquecedor do sucesso obtido pela região. Segundo BECATTINI (1999:46), "*O sucesso de pequenas empresas vinha, ainda, contradizer as convicções solidamente estabelecidas dos economistas de todas as matizes ideológicas, ou quase, para os quais as chances das pequenas empresas eram estruturalmente modestas e declinariam com o tempo*".

Tanto isso é verdade que, ao verificar o rápido crescimento econômico obtido pela região de Emilia-Romagna, onde havia considerável concentração de pequenas empresas, BECATTINI (1992:32) logo retomou o conceito de "*economias externas*" marshallianas (dos distritos industriais ingleses, do século XIX) para adaptá-lo ao caso italiano (no século XX, anos 70), isto é:

"O distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico." (BECATTINI, 1992:32).

Ou, mais precisamente:

“Podemos descrever um distrito industrial como um grande complexo produtivo, onde a coordenação das diferentes fases e o controle de regularidade de seu funcionamento não dependem de regras preestabelecidas e de mecanismos hierárquicos (como é o caso na grande empresa privada ou nas grandes empresas públicas do tipo soviético), mas, ao contrário, são submetidos, ao mesmo tempo ao jogo automático do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade .” (BECATTINI, 1999:49).

A partir de então, vários estudos se sucederam sobre esse tema, todos eles identificando mais e mais fatores para explicar o fenômeno ocorrido no sudeste italiano, que foi batizado, por BAGNASCO (1999), de “*Terceira Itália*”, como forma de indicar o desdobramento do tradicional dualismo italiano entre o Norte desenvolvido (Primeira Itália) e o Sul atrasado (segunda Itália) .

Mister se faz ressaltar, nessa área de pesquisa, a contribuição pioneira dos norte-americanos PIORE (1984) e SABEL (1984), os quais introduziram, inclusive, o conceito de “*especialização flexível*” na nova literatura da geografia econômica, conceito esse que se contrapunha ao antigo paradigma de “*produção fordista*”, o qual se baseava nas características de uniformidade e repetitividade próprias da produção em massa realizadas na grande empresa.

Em outras palavras, na “*produção fordista*”, a análise de mercado, o processo decisório, os lucros e os investimentos de capitais estão concentrados num único escritório regional, ou na grande empresa, onde os trabalhadores simplesmente executam as tarefas que lhes são conferidas, de acordo com as funções para as quais foram designados, além de não participarem da formação do capital e nem de eventual parcela de lucro. Aqui, o tipo ideal de organização é a grande empresa, cujas forças principais estão, por um lado, na obtenção de suas economias de escala e, por outro, na sua hierarquia administrativa vertical, dividida em funções distintas entre os departamentos de direção, organização e métodos, gestão de produção e vendas.

Diversamente disso, no modelo de “*produção flexível*”, a análise de mercado, o projeto do produto, o processo decisório, os lucros e investimentos são subdivididos entre um grande número de operadores e, sobretudo, entre empresários que, de um lado, voltam sua produção para o exterior, e, de outro lado, empresários que assumem o papel de produzir bens e serviços procurados no mercado interno. Nesse caso, a eficiência da empresa não se resume ao seu tamanho, mas na sua capacidade para adaptar-se à volatilidade dos mercados, além buscar uma maior vinculação horizontal entre as funções de direção, organização administração produção e comercialização. A produção se dá mediante forte cooperação e parceria entre os agentes sócio-econômicos.

Em suma, no modelo de “*especialização flexível*”, as pequenas empresa independentes, articuladas entre si, atuam cooperativamente, adquirindo grande flexibilidade produtiva, tornando-se extremamente ágeis e dinâmicas no atendimento de seus consumidores, mantendo-se, ainda, fortemente competitivas em termos de custos e preços.

Por fim, note-se que a grande diferença dos distritos industriais ingleses para os italianos reside no fato de que, no primeiro caso, o desempenho das PME's tinha como âncoras principais as economias internas e externas (notadamente esta última), enquanto que no segundo caso o crescimento das PME's não se devia apenas às “*economias externas*”, mas também ao fator “*cooperação*” interempresarial (dentre outros de cunho sócio-cultural, como a confiança, religião, etnia, etc.), o que possibilitava a integração entre economia e sociedade, cujas condições ambientais favoreciam a proliferação de sinergias positivas e o surgimento de novas figuras empresariais, ou seja, trabalhadores promovendo ações empreendedoras a partir de ligações horizontais com outros trabalhadores, conforme se verá com maior clareza a seguir, com os conceitos de clusters ou aglomerados empresariais.

1.3 Clusters ou aglomerados

De forma geral, as contribuições teóricas sobre a questão das PME's têm gerado variadas terminologias para caracterizar as concentrações de pequenas e médias empresas em microrregiões espaciais. Para dirimir as dúvidas que pairam acerca dos diversos enfoques e formas de analisar os agrupamentos de PME's, SCHMITZ (1997) salienta que MARSHALL

(1982) não fornece uma definição precisa sobre os distritos industriais, *“mas seus exemplos deixam claro que quis dizer um cluster, com uma divisão do trabalho profunda entre as firmas.”* (SCHMITZ, 1997:172).

Conseqüentemente, muitos autores utilizam a expressão *“distrito industrial”* para se referir a um cluster ou aglomerado empresarial, sendo que *“uma vantagem de usar o termo “cluster” é que ele se refere apenas a uma concentração setorial e geográfica de firmas.”* (SCHMITZ, 1997:172).

Há, contudo, uma diferença bastante sutil entre as expressões clusters e distritos industriais, para a qual o próprio SCHMITZ (1997:173) chama atenção:

“No que se segue, os termos “distrito industrial” e “cluster” são, algumas vezes intersubstituíveis, mas vale a pena recordar que, embora um distrito industrial seja sempre um cluster, o inverso nem sempre é verdadeiro”.

O que SCHMITZ (1997) quer dizer, com isso, é que desde MARSHALL (1982) os analistas costumavam usar a expressão distrito industrial para se referir a uma profunda divisão do trabalho (especialização) ocorrida entre as empresas. Porém, na análise contemporânea, o termo distrito industrial, além da divisão do trabalho (especialização), implica também em cooperação. Já o termo cluster refere-se apenas a uma concentração setorial e geográfica de firmas, isto é, num cluster existe a divisão do trabalho (especialização), podendo haver ou não o fator cooperação, mas não obrigatoriamente.

Eis, portanto, a primeira idéia sobre cluster (ou aglomerados), expressão esta utilizada no início da década de 1970, para caracterizar não somente os distritos industriais italianos, mas todos aqueles existentes na Europa e em outros continentes, como por exemplo: Vale do Silício, na Califórnia; Vilarejos do Cholet, Vale do Rio Arve, Oyonnax e Thiersna, na França; Baden-Württemberg, na Alemanha, Vale dos Sinos, no Brasil (RS), etc.

Feitas essas primeiras observações, infere-se que *“um cluster é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas numa área especialmente delimitada com claro perfil de*

especialização e na qual o comércio e a especialização interfirmas é substancial.” (ALTENBURG e MEYER-SATAMER apud SUZIGAN, 1999:04). Como se disse antes, além dessa especialização pode também haver o fator “*cooperação*” num cluster, caso em que as relações empresariais acontecem de forma interarticulada, por meio da “*ação conjunta*” dos agentes econômicos e sociais, existindo intensa competição entre as empresas locais ao mesmo tempo em que as firmas colaboram umas com as outras, formando um ambiente inovador onde se desenvolvem sinergias positivas através da confiança recíproca, aprendizado mútuo e inovação coletiva. Os elementos chaves dos “*clusters*” são, portanto, a “*proximidade geográfica das firmas*” e a “*ação conjunta dos agentes sócio-econômicos*”.

Na esteira desse raciocínio, SCHMITZ (1997:172) destacou a importância tanto das “*economias externas*” como da “*ação conjunta das empresas*”, como forma de elucidar o êxito alcançado pelas PME’s pertencentes a um distrito industrial: “*Tal ação pode ser de dois tipos: firmas individuais cooperando (por exemplo, compartilhando equipamentos ou desenvolvendo um novo produto), ou grupos de firmas reunindo forças em associações empresariais, consórcios de produtores e assemelhados*”.

A conjugação desses dois fatores (*economias externas e ação conjunta*) levou SCHMITZ (1997) a acrescentar um novo e valioso conceito na moderna literatura dos clusters, isto é, o conceito de “*eficiência coletiva*” a qual é definida como “*a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e ação conjunta.*” (SCHMITZ, 1997:172).

Outrossim, PORTER (1999:225) admite que muitas das vantagens competitivas dos clusters dependem das “*economias externas*” ou dos “*extravasamentos*” (efeitos colaterais entre vários tipos de empresas e setores). Destarte, “*os aglomerados seriam definidos como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que as partes.*” (PORTER, 1999:226), além do que desempenham um papel importante na competição e trazem implicações relevantes para as empresas, governos e outras instituições da economia no atual cenário do mundo globalizado.

A esse respeito, mesmo que a globalização tenha, de certo modo, diminuído a importância dos espaços locais, os aglomerados assumem indiscutível importância para as modernas teorias do desenvolvimento econômico. De fato, PORTER (1999:282) afirma:

“Os aglomerados representam uma forma nova e complementar de compreender a economia, de promover o desenvolvimento econômico e de estabelecer as políticas governamentais. O conhecimento da situação dos aglomerados numa localidade proporciona importantes insights sobre o potencial produtivo da economia local e sobre as limitações ao seu desenvolvimento futuro. Assim, as vantagens mais duradouras na economia global serão, quase sempre, locais.”

SCHMITZ (1997), porém, é mais cauteloso em suas conclusões. Verificando as mudanças ocorridas nos clusters europeus, pondera: *“Parece que, na década de 90, eles não estão tendo desempenho tão bom quanto nas décadas de 70 e 80.”* (SCHMITZ, 1997:176). Contudo, a crise, em si, não pode ser vista como mero fracasso, pois ainda resta saber se os clusters serão capazes de se reestruturarem de forma tal a retomar o caminho do crescimento. Mas, ao que tudo indica, essa reestruturação vem acontecendo da forma que menos se esperava, isto é, verticalizando-se da produção, como é o caso do setor calçadista italiano. Essa tendência é confirmada por CAMAGNI (1991) e RABELLOTI (1993) apud SCHMITZ (1997:176), os quais afirmam: *“Agora, há mais hierarquia, no sentido de que as firmas que se tornaram grandes estão subcontratando as menores.”*

CASTELLS (1999:177), por sua vez, lembra que as empresas italianas das regiões industriais de Emilia Romagna experimentaram uma série de fusões nos anos 90, momento em que elas *“ou passaram para o controle de grandes empresas, ou elas mesmas se tornaram grandes (por exemplo, a Benetton), ou então, não foram capazes de acompanhar o ritmo da concorrência quando continuaram pequenas e fragmentadas, como na região de Prato.”*

Examinando essa mesma trajetória, CACCIA (1999:146) também verifica que não só a Benetton teve a sua verticalização iniciada nos anos 80, mas diversas outras importantes empresas italianas como a Stefanel, Disel, Fashion Box Replay, etc., formando-se, pois, a retroalimentação do processo produtivo através de diversas idas e voltas da produção em rede.

Como se vê, em grande parte, a volta da hierarquia verticalizada tem suas origens na formação das *“redes de empresas”*, as quais serão discutidas no próximo item, a seguir.

1.4 Redes de PMEs e as primeiras noções sobre franchising

O restabelecimento da hierarquia e, de certa forma, da reorganização vertical da produção, teve início com a desregulamentação da economia nos anos 80, cuja consequência imediata foi a reestruturação do processo produtivo internacional. Essa reestruturação foi motivada por dois fatores principais: as “*inovações tecnológicas*” e as “*inovações organizacionais*”.

A “*inovação tecnológica*” nada mais é do que a introdução de novos elementos de produtivos (como robôs, informatização, automação, etc.) no âmbito da firma. Acrescente-se a isso o surgimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que vem permitindo o rápido desenvolvimento de ferramentas e instrumentos de pesquisa bem como estendendo o poder de redes eletrônicas como meio de pesquisa.

De outra face, a “*inovação organizacional*” consiste na implementação de novas formas de administração da produção e do trabalho (células ou ilhas de produção, grupos de trabalho participativos e polivalentes, etc.) e inúmeros programas de controle e desenvolvimento da qualidade (TQC, Kaizen, terceirização, just-in-time, etc.) originados, sobretudo, no Japão a partir do pós-guerra.

Assim, tanto as mudanças “*tecnológicas*” como as “*organizacionais*” constituem as bases daquilo que muitos estudiosos vêm chamando de “*a terceira revolução industrial*”, na qual a flexibilidade e rapidez da entrega do produto, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.

A partir da combinação desses dois fatores (tecnológicos e organizacionais) “*surge uma economia em rede profundamente interdependente que se torna cada vez mais capaz de aplicar seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração na própria tecnologia, conhecimentos e administração.*” (CASTELLS, 1999:88). E essa nova estrutura mundial faz com que pequenas e médias empresas se unam a empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se a todo instante aos mercados globais. “*Nesse contexto, a cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas constitui um apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre tecnologia.*” (CASTELLS, 1999:211).

Dessa reestruturação internacional da produção resultou que vários modelos e sistemas organizacionais prosperaram (por exemplo, os de Emilia Romagna) e outros fracassaram (por exemplo, os de Prato) de acordo com a sua capacidade de adaptar-se à volatilidade dos novos mercados institucionais e às novas estruturas competitivas, formando-se um rápido processo de “*destruição criadora*” (substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos) em grandes segmentos da economia mundial, afetando empresas, setores, regiões e países. “*Esse processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver.*” (SCHUMPETER, 1961:106).

E não só para sobreviver ao advento da “*destruição criadora*” (intensificada nos anos 80), mas também para expandir sua produção, uma das soluções encontradas pelos pequenos empresários consistiu na adesão (ou mesmo criação) às “*redes de empresas*”, dentro das quais as PMEs atuam de forma bastante diferenciada dos clusters, ultrapassando inclusive as fronteiras do espaço local.

Com efeito, se, por um lado, um cluster ou “*um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares.*” (PORTER, 1999:211), por outro lado na “*rede de firmas*” os limites das ações interempresariais não têm uma base exclusivamente local, nem respondem apenas à dimensão territorial. Ao contrário, como esclarece CORÓ (1999) :

“... as relações funcionais que se desenvolvem dentro de redes de empresas específicas (cadeia de valor econômico, empresas-rede, alianças estratégicas, grupos, etc.) definem contextos de ação situados fora de uma dimensão estritamente territorial.” (CORÓ, 1999:168).

Embora o aspecto geográfico (proximidade entre as empresas) seja um dos

fatores imprescindíveis para que uma empresa de um “cluster” obtenha “vantagens competitivas”, isso não quer dizer que as firmas estruturadas em forma de “redes” (dispersas em diferentes regiões) não possam obter as mesmas vantagens. Na verdade, as “redes de firmas”, mesmo que não pertençam a uma mesma localidade, ainda podem obter eficiência coletiva, pois o que elas perdem em “economias externas” (devido à distância que as separam), ganham em “ações conjuntas”, devido ao maior grau de cooperação que as vinculam.

Dessa forma, nos distritos industriais europeus (dos anos 70 e 80), muitas firmas se vinculavam e participavam de forma espontânea da cadeia produtiva (equipe de produtores), embora permanecessem exercendo suas funções como unidades autônomas. Outras empresas, entretanto, criavam vínculos mais fortes através de contratos comerciais, e, embora fossem igualmente autônomas, já não possuíam tanta liberdade na produção de seus bens, pois neste caso a especificação do produto (qualidade, preço, etc.) deveria obedecer ao que estivesse estipulado em contrato. Por último, formavam-se, também, diversos grupos de empresas-rede completamente vinculadas (sob a forma de franchising, cooperativas, consórcios, etc.), independentemente de pertencerem ou não a uma mesma região, ou, mais precisamente, independentemente de pertencerem ou não a um cluster. Como constataram SENGENBERG e PIKE (1999:113):

“Há dados que apontam que, em relação há quinze anos atrás, as grandes empresas têm em média, mais fábricas, porém menos escala. Além disso, verificamos que há um surto de transferências, como licenciamentos e franquias, mediante as quais as grandes empresas deixam de ser proprietárias diretas dos estabelecimentos menores, mas suas receitas continuam vinculadas.”.

Um caso emblemático do que se disse acima é a conhecida empresa italiana “Benetton” (do setor têxtil-vestuário), que hoje “organiza os fluxos de trabalho no território, controlando e impondo os níveis de produtividade e controle da qualidade a toda sua rede de subfornecedores.” (CACCIA, 1999:250). Segundo o mesmo autor, a Benetton mantém, ainda,

uma gestão centralizada de logística e marketing, comercializando seus produtos através do “*franchising*”, que é um tipo específico de estrutura de rede, cujos integrantes encontram-se vinculados entre si.

Tais vinculações são regidas por meio de contratos e, em muitos casos, tornam-se até mais consistentes do que a cooperação informal (característica dos clusters), a qual se baseia em fatores sócio-culturais como é o caso específico do fator “*confiança*” (interfirmas), que, por sinal, vem paulatinamente perdendo seu significado original, enfraquecendo as relações interempresariais nos mais importantes aglomerados do planeta, inclusive no Brasil, conforme se verá no capítulo 3.

Em virtude dessas modificações ocorridas ao longo da história dos clusters, especialmente no que se refere ao fator “*confiança*”, não restou outro caminho para o pequeno empresário a não ser descobrir novas linhas de contato e dispositivos produtivos que mais se adaptasse ao seu negócio, além de procurar desenvolver, também, novas tendências organizacionais para o aprimoramento da cadeia de valor (isto é, formatação de produtos e de tecnologia, provisionamento, manufaturação, publicidade, comercialização, distribuição, vendas, gestão de cobrança e serviço técnico pós-venda) na qual se inseria.

Na realidade, as novas relações de produção não dependiam mais, tanto quanto antes, dos tradicionais contatos diretos e dos objetivos facilmente compartilháveis (a exemplo do que ocorria nos clusters), pois tanto a cultura como os interesses econômicos mundiais estavam em permanentes transformações. Por isso mesmo BAGNASCO (1999) revela:

“Não somente a complexidade organizacional das pequenas empresas não pára de aumentar, mas também os acordos entre empresas, os sistemas de empresas cada vez mais elaborados, as partições cruzadas, os consórcios e as formas cooperativas constituem formas organizacionais apropriadas que as pequenas empresas souberam elaborar para expandirem sem, com isso, mudar de tamanho.” (BAGNASCO, 1999:41).

E uma dessas formas organizacionais que muito se desenvolveu e se adaptou ao caso das PMEs (a nível mundial, desde a década de 70), foi exatamente o “*franchising*”, senão observe-se: “...o desenvolvimento do *franchising* e, mais geralmente, os mecanismos de criação de empresas por empresas desenham os contornos de uma forma organizativa da produção que decididamente parece premiar a pequena dimensão.” (CORÓ, 1999:151).

Deduz-se, daí, que o *franchising* é uma rede de negócios apropriada às PMEs, rede essa representada por um conjunto de firmas interligadas que, utilizando-se de um sistema operacional padronizado, desenvolvem suas atividades de forma idêntica umas das outras, em qualquer local onde quer que elas se encontrem.

Em outras palavras, o *franchising* representa um sistema de parceria empresarial a partir do qual uma empresa franqueadora vende o seu conhecimento, o know-how de operação de seu negócio (previamente testado e, comprovadamente, rentável e eficiente), a terceiros (franqueados), os quais se identificam com o seu segmento de negócio e vêem nele a oportunidade de firmar-se profissional e economicamente. Eis, portanto, as primeiras noções sobre redes de franquia, cujo conceito será minuciosamente explorado no segundo capítulo, onde se abordará os aspectos econômicos e jurídicos subjacentes ao termo.

Dito isso, cumpre assinalar que o *franchising* não é, evidentemente, o único caminho viável para que o pequeno empresário possa competir com as grandes empresas. Mas, indiscutivelmente, é um dos bons caminhos para que as PMEs possam se sobressair perante seus concorrentes, principalmente nas regiões onde não existem clusters, já que a rede de franquia, em seu conjunto, acaba sendo uma grande corporação formada de pequenos empreendimentos, o que proporciona a cada uma das empresas-rede vantagens para competir com as demais firmas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, independentemente de estarem próximas ou não umas das outras.

Tudo isso porque, ao entrar para um sistema de rede, o pequeno empresário usufrui de condições de trabalho (como superdescontos na compra de insumos, know-how, marca conhecida, suporte permanente, treinamentos, etc.) que isoladamente ele não conseguira obter, repassando essas vantagens para o seu cliente final, que está sempre procurando produtos e serviços de menores preços e de melhores qualidades, conforme será demonstrado no segundo capítulo.

Desse modo, através dos franchising os pequenos empresários conseguem satisfazer aos consumidores mais exigentes, que ao procurarem uma empresa, selecionam aquela que inspira maior confiança, credibilidade e renome no mercado. Logicamente, não é o simples fato de uma PME pertencer a um grupo de franquias que a levará a possuir essas vantagens, mas também porque nesse sistema organizacional, o crescimento de um integrante do grupo se refletirá em crescimento dos outros e vice-versa, fato esse que fortalece a rede, já que todos possuem a mesma marca.

Por último, frise-se, ainda, que embora o franchising tenha surgido nos EUA, não havendo em sua origem nenhum ponto em comum com as teorias dos “*clusters*” (conforme se verá no capítulo 2), a verdade é que a franquia empresarial é essencialmente uma estrutura de “*rede de firmas*”, e, como tal, forçosamente há que se recorrer aos conceitos de distritos industriais que emergiram com MARSHALL (1890), na Inglaterra do século XIX, e culminaram nos distritos industriais italianos (a partir dos anos 70 e 80, do século XX) com PIORE (1984) e SABEL (1984), BECATTINI (1984), BAGNASCO (1985), PIKE (1988), SENGEBERG (1990), AMIN e ROBINS (1992), SCOTT (1992), CORÓ (1993), SCHMITZ (1997), KRUGMAN (1998), GURISATTI (1999), CACCIA (1999), PORTER (1999) e outros, como forma de explicar o desempenho das PMEs, já que todos esses autores tratam, precipuamente, dos diversos tipos de empresas-rede existentes, sejam elas independentes, vinculadas, associadas, cooperadas, consorciadas, licenciadas e até mesmo franqueadas.

1.5 Observações finais

Antes de passar para o segundo capítulo, e com o propósito de evitar distorções quanto ao entendimento sobre o que venha ser uma “*franquia empresarial*”, é sobretudo importante enfatizar que, na presente década, distinguem-se pelo menos três tipos de organizações, a saber:

- a) - a *empresa integrada*: organização de produção fordista (hierarquia vertical);
- b) - a *empresa-rede*: organização intermediária entre a produção vertical fordista e a produção flexível (hierarquia vertical e horizontal ao mesmo tempo);
- c) - a *rede de empresas* ou *distrito industrial*: organização de produção flexível (ampla hierarquia horizontal).

Considerando-se o que já foi exposto anteriormente, percebe-se que a “*franquia empresarial*” se encaixa no segundo tipo de organização, ou seja, é uma empresa-rede. “*Esse tipo de organização em redes é uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio de sistemas de subcontratações de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas.*” (CASTELLS, 1999:183). A franquia empresarial é, pois, uma rede horizontal, mas baseada em um conjunto de relações periféricas/centrais, razão pela qual é caracterizada como um tipo de “*empresa-rede*”, sendo esse um ponto essencial para as discussões que serão feitas daqui por diante.

O segundo e fundamental ponto é que a expressão “*franquia*” também deve ser associada ao termo “*PME*”, posto que as “*empresas franqueadas*” brasileiras são, predominantemente, PMEs. Conforme se verá nas estatísticas do segundo capítulo, o faturamento médio anual das empresas franqueadas brasileiras (de todos os setores) é de R\$ 484.510,00, que está dentro do intervalo de faturamento bruto anual específico para as pequenas empresas, ou seja, de R\$ 120.000,00 a R\$1.200.000,00, segundo a legislação tributária brasileira. No caso específico do setor de limpeza, o faturamento médio das firmas franqueadas é de R\$ 217 mil anuais, sendo, obviamente, classificadas como PMEs.

Isso apenas confirma o que também já foi discutido na página 18 deste trabalho, onde se vê a relação direta entre “*PME’s*” e o “*sistema de franquia*” verificado por CORÓ (1999:151), ou seja: “*o desenvolvimento do franchising...parece premiar a pequena dimensão.*”.

Portanto, sempre que se mencionar a expressão “*empresa franqueada*” deve-se ter em mente que se trata de “*uma PME pertencente a um grupo de empresas-rede*”. Essas observações evitarão novas discussões sobre o porte das empresas franqueadas, além de facilitar o entendimento dos capítulos subseqüentes.

2. ASPECTOS GERAIS DO FRANCHISING

Este capítulo visa apresentar os principais aspectos do franchising, tais como: conceito; histórico; vantagens e desvantagens; e estatísticas gerais das franquias brasileiras e, especificamente, as do setor de limpeza. O objetivo aqui é fornecer uma visão geral de como o franchising é concebido no Brasil, bem como mostrar um pouco do desenvolvimento alcançado por alguns setores, principalmente o de limpeza, que é o setor investigado no presente trabalho.

2.1 – Conceito de franchising

A palavra franquia, ou franchising, possui dupla acepção: uma jurídica; e outra econômica. **No sentido jurídico do termo**, o franchising é concebido segundo o que prescreve o art. 2º da lei 8.955, de 15/12/94, do Código Comercial Brasileiro, *in verbis*:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

Em outras palavras, no sistema de franchising, copia-se o negócio de uma empresa com a aprovação e o apoio dela, pagando-se o licenciamento (que é a taxa de franquia). Nessa relação, o franqueador (dono da marca) permite a utilização de seu nome comercial, fornece treinamento e garante o conhecimento (know-how) do negócio e de todos

os seus benefícios ao franqueado (quem compra o direito de uso da marca). Em troca, o franqueado paga royalties (que pode ser um valor fixo ou um percentual sobre o faturamento bruto mensal do franqueado), pelo uso contínuo da marca e pelo apoio permanente que este último recebe do franqueador. Isso é feito por meio de contrato comercial, onde franqueador e franqueado se comprometem a exercer suas atividades específicas.

Sob o aspecto jurídico, a grande ênfase do termo franquia se refere à questão “contratual”, diferentemente do aspecto econômico, cuja principal preocupação está relacionada à questão à “produção e distribuição de bens e serviços”. Como pode se verificar, na definição de BULGARELLI (1991:500) a ênfase maior recai sobre a questão contratual: “Trata-se de uma figura contratual, atípica, decorrente das novas técnicas negociais, no campo da distribuição e vendas de bens e serviços.”. Do mesmo modo FÜHER (1996:78) se atém aos aspectos pertinentes ao contrato :

“No contrato de franquia, ou franchising, agora regulado pela Lei 8955, de 15.12.94, a empresa franqueadora, mediante remuneração, concede à franqueada o uso de um sinal distintivo ou marca, referente aos serviços ou produtos, bem como a assistência técnica (know-how) necessária para a sua exploração comercial.”.

Desses conceitos e definições acerca dos contratos de franquia, extrai-se um fator deveras importante para que o sistema funcione a contento, isto é, a “confiabilidade” que inspira o contrato para ambas as partes, conforme já se discutiu no primeiro capítulo. Mas dada a imprescindibilidade do fator “confiança” para o bom funcionamento do sistema, não se pode deixar aqui de tecer alguns comentários sobre essa questão.

Em primeiro lugar, de acordo com o que estabelece o inciso II, do artigo 3º da Lei 8.955), mesmo antes de assinar o contrato com o franqueado, o franqueador tem por obrigação oferecer uma Circular de Oferta da Franquia (carta de apresentação da franquia) contendo os seus “balanços e demonstrações financeiras” relativo aos dois últimos anos, para que o futuro franqueado possa verificar a saúde financeira da franqueadora, antes de tomar a

decisão de aderir à rede ou não. Isso possibilita ao franqueado a tomar uma decisão segura, com base não apenas na publicidade da marca, mas no seu verdadeiro desempenho econômico-financeiro, o que estabelece, desde o início, sólida confiança entre as partes.

Também, na própria Circular de Oferta da Franquia, já devem constar todos os dados necessários para que a franquia possa dar início às suas atividades, tais como: o investimento inicial necessário à aquisição, implantação e funcionamento da franquia; o valor estimado das instalações, dos equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento; e informações claras quanto às taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que estas remuneram.

Em segundo lugar, uma vez analisados esses dados da Carta Circular de Oferta, e após tomar a decisão de integrar à rede, o franqueado assinará o contrato comercial, no qual deverão constar as seguintes cláusulas, segundo sugere ANDRADE (2000:45):

Determinar:

- as partes contratantes;
- tipo e ramo de atividade do franqueador;
- marca registrada ou licenciada a ser franqueada;
- sistema de atividade;
- os padrões de conduta.

Estabelecer:

- prazo da franquia;
- local do ponto de venda (se próprio ou alugado);
- divulgação da condição do franqueado;
- renovação de franquia;
- a condição de licenciado da marca;
- suspensão do licenciamento da marca.

Acordar:

- pagamento de taxa mensal;
- condição de pagamento;

- multa pela inadimplência;
- região geográfica;
- pagamento de fornecimento de produtos ou publicidade.

Enfatizar:

- exclusividade;
- penalidade pela infração;
- acordo de preço;
- qualidade de serviço ou produtos:
 - orientação geral;
 - coordenação de marketing;
 - fiscalização do ponto de venda;
 - treinamento de pessoal;
 - fornecimento de material didático, contábil e técnico, etc.;
 - de fórmulas ou técnicas industriais.

Exigir:

- apresentação mensal de informes sobre vendas, finanças e operações;
- balanço contábil;
- permissão de fiscalização de venda ou técnica;
- impedimento à instalação de atividade similar (determinar extensão geográfica).

Estabelecer:

- Tudo o que for de interesse para a transparência do relacionamento entre franqueador e franqueado, pois aí reside o grande segredo da franquia.

Rescisão:

- Por infração a qualquer cláusula;
- Penalidades pela rescisão;

- Por término do prazo;
- Por incapacidade econômica (falência ou concordata).

Todas essas cláusulas visam a minimizar os conflitos não só entre franqueador e franqueado, mas também entre os próprios franqueados. Caso esses conflitos não sejam facilmente resolvidos, havendo necessidade de intervenção judicial, há uma maneira rápida de resolvê-los. Trata-se da Lei no 9.307, de 23/09/96, que dispõe sobre a Arbitragem, através da qual as partes conflitantes podem nomear um árbitro, que no caso não precisa ser necessariamente profissionais da área do direito (jurisconsultos, advogados, ex-juízes, etc.), mas qualquer pessoa capaz e que tenha a confiança das partes.

A propósito, a Lei de Arbitragem estabelece em seu Art.1º que “*as pessoas capazes de contratar poderão valer-se da arbitragem para dirimir os litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis*”. Daí por que nos contrato de franchising nada impede que exista uma cláusula especial onde fique prevista a possibilidade de as partes contratantes valer-se da Lei de Arbitragem para resolver os conflitos.

Mas essa cláusula só terá validade se o franqueado tomar a iniciativa de instituir a arbitragem ou concordar, expressamente, com sua instituição, desde que por escrito em documento anexo ou em negrito ao contrato, com a assinatura ou visto especialmente para essa cláusula, conforme se depreende da leitura do art. 4º, parágrafos 1º e 2º da mesma lei.

Todavia, o contrato de franchising é bastante complexo, ensejando dezenas de cláusulas, cujo objetivo é dar às partes contratantes uma norma de atuação, que deve ser cumprida à risca. Segundo CRUZ (1992:33), pode-se afirmar que “*o essencial da relação entre ambos (franqueador e franqueado) é a transparência dessa relação.*”.

Em suma, o fundamental para o bom funcionamento do franchising é a “*transparência*” das relações entre as partes envolvidas no negócio, sendo essa a razão pela qual se estabelece, desde a assinatura do contrato, o alto grau de “*confiança*”, entre franqueador e franqueado. É a chamada “*confiança contratual*”, diferente da “*confiança informal*” (baseada nos costumes, tradições, religião, etnia, laços culturais, etc.) prevalecente nos “*clusters*”.

No sentido econômico da expressão, “*A franquia é uma técnica de desenvolvimento econômico e financeiro, utilizável por toda empresa fabricante e/ou*

comerciante de produtos ou de serviços de grande difusão e destinadas a consumação final.” (SEROUDE apud ANDRADE, 2000:19).

Nesse particular, atente-se bem para o fato de que o franchising é considerado apenas uma “*técnica*” de desenvolvimento econômico e financeiro, e não um “*modelo ou estratégia*” de desenvolvimento como é um cluster, assim entendido por muitos autores italianos. A diferença está em que os modelos são construções teóricas com as quais o economista trabalha para representar uma realidade social ou para representar um fim (objetivo) a ser alcançado, enquanto que as técnicas são os meios (instrumentos) utilizados para se alcançar esse fim.

Conforme exemplificação de LOPES (1979), se “*o desenvolvimento é fim e a organização do espaço objectivo, a estratégia poderá levar, por exemplo, a considerar o crescimento como meio para se atingir o fim, com características portanto de instrumento.*” (LOPES, 1979:317). Nessa perspectiva, a estratégia é “*um conjunto coerente de orientações de política que assegurem de forma operativa a realização dos fins pela via dos objetivos claramente definidos no tempo e no espaço.*” (LOPES, 1979:303).

Sendo assim, a criação ou fortalecimento de clusters (como ocorreu na Itália) seria um dos modelos possíveis para se desenvolver uma determinada região (fim), ao passo que o incentivo à formação de PMEs, cooperativas, franquias, etc, seriam as técnicas (meios, instrumentos) necessárias para se atingir esse fim, isto é, o desenvolvimento.

Outra maneira viável para se promover o desenvolvimento econômico consistiria na formação de redes de empresas (como aconteceu com os Tigres Asiáticos), que poderia se dar por meio de varias técnicas dentre as quais uma delas seria estimular a competitividade das PME’s através do franchising, já que nesse sistema os riscos do negócio são bem menores, principalmente se for levado em conta que a cada a duas empresa abertas hoje, no Brasil, uma vai fechar até 2.005, segundo recente pesquisa feita pelo BNDES (2.002) citada por JIMENEZ (2.002:18). Essa técnica envolve, inclusive, o financiamento de unidades franqueadas, como faz o Banco do Brasil, que vem promovendo a criação de PMEs através de uma linha especial para financiamentos de franquia, o “*BB franchising*”.

E por se tratar de uma técnica de desenvolvimento econômico, a franquia empresarial é regulamentada, tanto no Brasil como no exterior, por departamentos, conselhos

e órgãos de comércio ou de desenvolvimento específicos. A exemplo disso, nos EUA, o US Department of Commerce estabelece que a franquia é um método de fazer negócios no qual é conferido a um franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços sob uma formação mercadológica definida pelo franqueador. O franqueador concede ao franqueado o uso de sua marca registrada, seu nome e sua publicidade.

Já no Brasil, o tema é tratado, inclusive, pelo Conselho do Ministério da Indústria e do Comércio, para o qual a franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, ou serviço, ou método, devidamente caracterizados por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se ligam ao titular por relação contínua, licença e assistência para a expansão do produto no mercado.

Nas definições de franquia expostas acima, há muito mais ênfase na questão econômica do que mesmo jurídica (contratual). No caso americano, a preocupação maior se refere aos “*métodos de fazer negócios*”, enquanto que no caso do brasileiro dá-se maior conotação ao “*sistema distribuição de bens e serviços*”. Daí que o sistema de franquia é considerado uma “*técnica de desenvolvimento econômico*”, consoante se viu na definição de SEROUDE citado por ANDRADE (2000:19).

Desse ponto de vista, o franchising constitui um conjunto de médias e pequenas empresas articuladas entre si através de vínculos produtivos ou comerciais. Nesse sistema, as pequenas e médias empresas organizam-se sob a forma de “*empresas-rede*” e interagem através da cooperação, do aprendizado mútuo e da inovação coletiva, razão pela qual acabam produzindo bens e serviços bastante diferenciados dos seus concorrentes, proporcionando-lhes extrema agilidade no atendimento do consumidor final, além de se manterem fortemente competitivas em termos de custos e preços.

À guisa de exemplos, cite-se apenas algumas das gigantescas empresas estruturadas em redes de franquias, mas que, na verdade, são constituídas de pequenos e médios empresários, e que agem conforme o novo paradigma da produção flexível: McDonald’s, Bobs, Habib’s, Yázig, Kumon, Benetton, Bit Company, SOS Informática, Livraria Nobel, O Boticário, Água de Cheiro, Contém 1g, 5àSec, Coverall, Jani King e Límpidus. Estas três últimas são as três maiores franquias do setor de limpeza imobiliária do Brasil e, por esta razão, a LIMPIDUS (contando com 102 franqueados espalhados no Brasil) será objeto de estudo nos próximos capítulos.

Em suma, Franquia Empresarial, segundo estatui a Associação Brasileira de Franchising (ABF), é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. Segundo o presidente dessa instituição, KEILA (2002:32), o franchising pode ser visto, ainda, como *“um formato que permite maior agregação de esforços rumo ao crescimento da empresa, à consolidação de suas marcas e à melhoria dos serviços prestados.”*

Indubitável, pois, é o significado que o franchising representa para o desenvolvimento da economia brasileira, sobretudo quando se leva em conta o faturamento bruto anual de US\$ 75 bilhões obtido em 1999, no Brasil (considerando todos os setores: educação; alimentação; vestuário; saúde; beleza; turismo; informática; limpeza; etc.).

2.2 – Principais características do franchising e taxas diversas

Como forma de se apresentar o funcionamento do franchising como um todo, seguem-se abaixo alguns esclarecimentos acerca de quatro pontos importantes sobre: (a) as principais características das franquias; (b) taxa de franquia; (c) taxa de royalties ; e (d) taxa de publicidade e de propaganda:

a) - Principais Características do Franchising

- É um método de distribuição e comercialização que permite a empresa ofertar seus produtos e/ou serviços, que possuem boa aceitação no mercado, em larga escala.
- A franquia é uma operação comercial onde o franqueador dispõe da marca de produtos e/ou serviços e concede ao franqueado o direito de uso e comercialização da marca.
- Ao aderir ao franchising o franqueador está deixando de obter lucros que teria sozinho, caso todas as unidades de varejo lhe

pertencesse, e dividindo o trabalho e o lucro com seus franqueados.

- O franqueador repassa experiência de anos de trabalho, através de um conceito de negócio testado e aprovado, com seus controles e sistemas informatizados, e ainda, uma série de outros investimentos, tais como: "staff" de suporte a franqueados.
- O franqueado é um empresário que possui independência econômica e jurídica. Não tem nenhuma participação na empresa franqueadora, bem como nenhuma subordinação trabalhista ou empregatícia com o franqueador.
- É um Sistema de Autonomias Relativas. Enquanto pessoas física e juridicamente distintas, franqueador e franqueados respondem pelos seus atos na rede de franquias. Na comercialização, contam com regras e obrigações claras as quais devem seguir.
- Para obter uma franquia, o candidato a franqueado paga ao franqueador uma taxa de adesão (filiação) ao sistema de franquias, que é chamada de Taxa de Franquia.
- O franqueador assegura ao franqueado exclusividade em um determinado território de atuação.
- O franqueado constitui uma empresa para efetuar as operações da franquia. Por ela explora a marca, comercializa produtos e/ou serviços e recebe assistência contínua do franqueador.
- O campo desta assistência contínua é muito vasto, portanto, para cada segmento de negócio e pela característica da franquia, é definida no Contrato de Franquia o tipo de assistência do franqueador. O objetivo desta ligação entre as partes é sempre aumentar as vendas e os negócios da rede.
- Dado ao grande número de relações que são reguladas, consta do Contrato de Franquia as mais variadas cláusulas. Normalmente ele é escrito e resguarda os interesses das partes; varia de acordo com a natureza da operação da franquia. Portanto, não se concebe trabalhar com Contrato de Franquia "Standard".

b) - Taxa de Franquia

Trata-se de uma taxa que é paga na assinatura do Contrato de Franquia. Permite ao franqueado o ingresso em uma rede de lojas e concede direito de uso da marca.

Remunera o franqueador pelo investimento no Projeto de Formatação da Franquia, o que permite que cada franqueado tenha os treinamentos necessários e trabalhe com:

- menores chances de erros;
- custos mais reduzidos;
- melhor receita;
- mais produtividade e, conseqüentemente, com maior sucesso e lucratividade.

Remunera, também, ao franqueador pela concessão do "know-how" e de tudo que fez e investiu para tornar a sua marca bem conhecida e de sucesso no mercado.

Tem ainda como objetivo compensar os seguintes gastos:

- Projeto Arquitetônico: Cada nova franquia exige um projeto específico, assistência na reforma e na adequação do ponto comercial;
- Presença de um ou mais funcionários do franqueador nos primeiros dias de funcionamento de cada unidade franqueada.

À medida em que a rede franqueada vai crescendo, atraindo novos franqueados, o valor da taxa de franquias tende a aumentar com a valorização da marca e com o valor que o negócio vai adquirindo.

c) - Taxa de Royalties

Trata-se de uma retribuição financeira paga mensalmente pelo franqueado ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo apoio permanente que o franqueado recebe, como por exemplo:

- treinamentos e reciclagens do franqueado e equipe;
- produção e atualização dos manuais de administração e operação da franquia;
- supervisão da unidade franqueada;
- suporte mercadológico, informando periodicamente as mudanças nos hábitos de consumo e as tendências do mercado;
- suporte administrativo.

Esta taxa é prevista no contrato de franquia. Seu valor é flexível e varia de franquia para franquia. Em geral, é um percentual fixo sobre o faturamento bruto ou pode ser também calculada por um percentual sobre as compras. Existem casos em que ela também é definida como um valor fixo mensal.

É importante a cobrança e o pagamento desta taxa, pois é ela que remunera a assistência e assessoria contínua e isto é a maior justificativa que os candidatos a franqueados têm para entrarem ou estarem no sistema de franquias.

d) - Taxa de Publicidade e Propaganda

É uma taxa que tem como objetivo desenvolver e divulgar a marca e conscientizar os consumidores sobre as qualidades dos produtos. Trata da remuneração dos serviços de marketing e comunicação da rede de franquias. O seu montante arrecadado deverá custear o

c) - Taxa de Royalties

Trata-se de uma retribuição financeira paga mensalmente pelo franqueado ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo apoio permanente que o franqueado recebe, como por exemplo:

- treinamentos e reciclagens do franqueado e equipe;
- produção e atualização dos manuais de administração e operação da franquia;
- supervisão da unidade franqueada;
- suporte mercadológico, informando periodicamente as mudanças nos hábitos de consumo e as tendências do mercado;
- suporte administrativo.

Esta taxa é prevista no contrato de franquia. Seu valor é flexível e varia de franquia para franquia. Em geral, é um percentual fixo sobre o faturamento bruto ou pode ser também calculada por um percentual sobre as compras. Existem casos em que ela também é definida como um valor fixo mensal.

É importante a cobrança e o pagamento desta taxa, pois é ela que remunera a assistência e assessoria contínua e isto é a maior justificativa que os candidatos a franqueados têm para entrarem ou estarem no sistema de franquias.

d) - Taxa de Publicidade e Propaganda

É uma taxa que tem como objetivo desenvolver e divulgar a marca e conscientizar os consumidores sobre as qualidades dos produtos. Trata da remuneração dos serviços de marketing e comunicação da rede de franquias. O seu montante arrecadado deverá custear o

peessoal especializado na produção e criação de anúncios, catálogos, logotipos, CD-ROM, etc. É de um valor fundamental para o sistema de franquias e por isso nenhuma das partes deve abrir mão desta taxa.

Com o propósito de estimular o consumo, a publicidade cuida da criação de instrumentos de divulgação dos fatos ou informações a respeito da franquia, dos seus produtos e serviços.

Todo o material de publicidade ou propaganda é padronizado para a rede. Nenhum material poderá ser modificado sem a expressa anuência do franqueador.

Na prática, o franqueador coordena as ações e de marketing e, sempre a convite do franqueador, os franqueados podem participar do processo de criação e das decisões de marketing.

O Franqueador, sozinho ou em conjunto com patrocinadores, pode promover campanhas publicitárias, e sempre divulgam endereço e/ou telefone de suas unidades franqueadas.

A grande maioria das franquias adota a criação de um Fundo Cooperado de Publicidade e Propaganda com o objetivo de acumular recursos para divulgar as idéias, os fatos e argumentos de negócios, todos ligados diretamente à franquia, seus produtos e serviços. O objetivo é simples: multiplicar os negócios na rede e difundir a marca.

Os franqueados podem destinar uma verba própria para publicidade local, bem como fazer a veiculação de peças publicitárias ou promoções próprias de suas unidades, porém essas campanhas devem passar pela aprovação prévia do franqueador.

2.3 Breve Histórico do Franchising

O franchising surgiu nos E.U.A, por volta de 1850, tendo como pioneira no setor a indústria de máquinas de costura “*Singer*”. Para expandir seus negócios, a referida industria estabeleceu novas unidades de vendas espalhadas em todo o território americano.

“Usou para isso o sistema de franqueamento de sua marca, de seus produtos, de sua publicidade e, principalmente, de sua técnica de venda no varejo além de transferência de todo o Know-how. Foi um sucesso nacional.” (ANDRADE, 2000:14).

Após o sucesso da Singer, outras grandes empresas tentaram aumentar suas vendas através da nova modalidade contratual, como a General Motors, em 1898, e a Coca-Cola, em 1899. Já nos anos 30, a Texaco empregava com sucesso o sistema e muitas outras companhias distribuidoras de combustível vêm hoje consolidado o sucesso em centenas de milhares de postos distribuidores de seus produtos.

Mas o grande passo, porém, para a difusão de franchising a nível internacional foi, indiscutivelmente, dado pelos irmãos Dick e Maurice McDonald, em 1955, os quais fundaram a primeira lanchonete. Naquele mesmo ano, franquearam seu primeiro estabelecimento e em, seguida, venderam a companhia a Ray A. Kroc, da cidade de Desplaine, Illinois. Este último transformou-a na maior cadeia de fast food do mundo, hoje com o nome de Mc Donald's Corporation.

A seguir, far-se-á uma rápida retrospectiva do desencadeamento do modelo de franchising de acordo com as informações contidas na revista FFRANQUIA & CIA (2.002)²:

- 1850 - Considera-se que a técnica do franchising começou nos Estados Unidos, após a Guerra Civil, quando a Singer (fabricante de máquinas de costura) resolveu conceder algumas franquias a comerciantes independentes que queriam vender seus produtos.
- 1898 - Neste ano, a General Motors passou a usar o sistema para expandir sua rede de revenda de carros, seguida pela Coca-Cola, em franquias de engarrafamento e distribuição dos refrigerantes.
- 1917 - A partir do século XX, o franchising começou a se difundir com outros fabricantes de automóveis e refrigerantes aderindo ao sistema. Neste ano, surgiram as primeiras franquias de mercearias e, quatro anos depois, foi a vez da Hertz, locadora de veículos.

² Disponível na internet via URL : <http://www.revistafranquia.com.br>.

- Anos 30 - A partir desta década, o franchising tornou-se mais popular, como método de expansão de redes de negócios em vários ramos.
- 1941 - A grande explosão do franchising, porém, só viria a ocorrer após a Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes americanos voltaram a seus lares determinados a serem seus próprios patrões. Talentosos e com muita garra, porém sem muita experiência, esses homens encontraram no sistema de franquia a grande saída.
- Década de 50 - Surgiram a Burger King, McDonald's, Dunkin'Donuts e outras redes.
- Anos 60 - No Brasil, o franchising teve início nesta década, com o lançamento das franquias da escola de idiomas Yázigi, fundada em 1950 e hoje com 220 franquias e três unidades próprias.
- Anos 70 - Neste período, houve ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o mundo. A rede McDonald's chegou ao Brasil nesta década, com unidades próprias, abrindo sua primeira franquia 10 anos depois.
- Década de 80 - Outras franquias despontaram no cenário nacional, como O Boticário, Água de Cheiro e Bob's (que nasceu em 1952, mas só passou a franquear em 1984).
- 1987 - Nasce a ABF, Associação Brasileira de Franchising.
- Anos 90 - Com a abertura de mercado, várias marcas estrangeiras fincaram suas bandeiras no Brasil. Hoje, o sistema conta com 845 redes em operação, somando mais de 45 mil unidades franqueadas e próprias.

2.4 Vantagens e Desvantagens do Franchising

A decisão de entrar no mundo dos negócios requer cuidados especiais, principalmente quando se pretende optar por um negócio independente ou uma franquia. No negócio independente é necessário estabelecer uma marca e firmar um nome próprio para o negócio. O consumidor se identifica mais com o proprietário do que com a marca. O negócio começa pequeno e leva tempo para o seu desenvolvimento.

Já numa franquia, o franqueado adquire de imediato o direito de uso da marca e o logotipo de marca já conhecida e com boa aceitação no mercado. Neste caso, o consumidor final se identifica mais com a marca já conceituada no mercado, o que constitui uma vantagem sobre a concorrência local. De acordo com PLÁ (2001:26), o franqueador possui várias vantagens nesse sistema, uma vez que possibilita a expansão de seu negócio com recursos de terceiros, e também porque:

“...gera economia de escala, pois com o crescimento da rede o custo de produção cai e o poder de barganha com fornecedores aumenta; dilui a responsabilidade com a concorrência, na medida em que suas lojas ficam sob a administração de outros donos; além de fortalecer a marca, posto que com o maior número de lojas, a penetração e a lembrança da marca se tornam mais fortes.” (PLÁ, 2001:26).

Quanto ao franqueado, o franchising também lhe confere valiosas vantagens, uma vez que o sistema se reflete numa grande arma para enfrentar os concorrentes do mercado. Utilizando uma marca conhecida e consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas, ele consegue minimizar os riscos de abertura de um negócio próprio. Segundo o mesmo autor, pesquisas do Sebrae revelam que uma franquia consolidada tem cinco vezes mais chances de sucesso do que um negócio independente.

“Com o franchising, o franqueado não só recebe a orientação e assistência técnica na administração do negócio, o que diminui ainda mais os riscos, como também se beneficia com a expansão da rede, que valoriza sua loja.” (PLÁ, 2001:26).

Por outro lado, o sistema também apresenta desvantagens para ambas as partes.

Algumas dessas desvantagens para o franqueador refere-se à manutenção dos padrões operacionais e o controle disciplinar dos franqueados, pois o franqueado é dono de seu próprio negócio e, sendo assim, qualquer exigência que surja por parte do franqueador pode gerar conflitos indesejáveis na rede. Por isso é que os contratos de franquia são, normalmente, muito detalhados, para que ambas as partes trabalhem em clima de cooperação.

Para o franqueado uma de suas grandes desvantagens é ter pouca liberdade de iniciativa, haja vista que ele está obrigado a seguir o padrão operacional imposto pelo franqueador. A segunda grande desvantagem consiste no pagamento da taxa de franquia e royalties, coisa que não acontece no negócio independente. E, por fim, caso o franqueado resolva vender a sua franquia, o comprador terá de ser aprovado pelo franqueador, o que dificulta, sobremaneira, a operação de venda do seu próprio empreendimento.

Em suma, as principais vantagens e desvantagens do sistema de franchising encontram-se abaixo resumidas:

Quadro 1 **Vantagens e Desvantagens do Contrato de Franquia**

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Franqueador	Franqueador
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão acelerada a baixo custo • Desenvolvimento de uma rede • Consolidação territorial • Maior eficiência em cada unidade • Imagem corporativa • Administração descentralizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração participativa • Dono do conceito mas não do ponto de venda • Maior esforço de liderança • Lucros menores por unidade (divisão de receita) • Eficiência permanentemente testada
Franqueado	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Associa-se a uma marca consolidada • Desenvolve um conceito de sucesso • Corre menos riscos • Tem acesso à profissionalização do negócio • Pertence a um todo coletivo • Obtém relação investimento/retorno • Conta com a cobertura de uma corporação consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor grau de liberdade • Empreendimento ligado a um parceiro remoto • Necessidade de assimilar um conceito estabelecido do negócio • Risco associado ao desempenho do franqueador

Tendo em vista que as vantagens e desvantagens relacionadas no quadro I exercem forte influência no nível de relacionamento entre franqueador e franqueado, necessário se faz comentar, ainda que sucintamente, todos esses pontos, a seguir:

a) - Vantagens do Franqueador

- Expansão acelerada a baixo custo.

A expansão de uma franquia pode ser feita com bem maior rapidez que a empresa independente, já que o capital necessário para essa expansão pertence, na verdade, aos futuros franqueados, cabendo ao franqueador a tarefa de captar novos integrantes para rede através de propaganda e publicidade de sua marca.

- Desenvolvimento de uma rede.

Do ponto de vista financeiro, o franqueador não terá muita dificuldade de desenvolver uma rede de empresas, já que os novos franqueados disponibilizam seus recursos próprios para participar do franchising. Entretanto, o fator decisivo para o desenvolvimento da franquia será a aceitação da marca no mercado.

- Consolidação territorial

Quanto mais aumenta o número de franqueados, mais a marca do franqueador se consolida, ficando cada vez mais conhecida, ao mesmo em que gera o fortalecimento da franquia no território.

- Maior eficiência em cada unidade

Como o franchising é um sistema onde todos os franqueados obedecem a um mesmo padrão operacional já testado, isso acaba por tornar o negócio mais eficiente, principalmente se for levado em conta que cada franqueado

dirige a sua própria unidade de forma autônoma, não estando sujeito a decisões superiores para agilizar a sua produção.

- Imagem corporativa

Uma vez formada a rede, esta assume as características de uma grande corporação, já que é formada de várias pequenas empresas com a mesma marca.

- Administração descentralizada

Essa é uma das peculiaridades do franchising, onde cada unidade franqueada toma as suas próprias decisões, embora tenha que obedecer aos padrões operacionais, sem fugir as cláusulas do contrato que deu origem ao negócio.

b) – Desvantagens do Franqueador

- Administração participativa

O franqueador não pode realizar alterações unilaterais do negócio, já que toda a operacionalização do sistema está previsto em contrato e também no manual da franqueadora. Por isso, as mudanças no padrão de trabalho são feitas mediante participação de todos os envolvidos.

- Dono do conceito mas não do ponto de venda

Isso quer dizer que o franqueador não tem poder de interferir nos procedimentos internos do estabelecimento do franqueado e nem sobre os funcionários destes, já que não há vínculo empregatício entre franqueador e franqueado.

- Maior esforço de liderança

Essa é uma consequência inevitável de qualquer franquia e ocorre devido ao grande número de franqueados, tendo o franqueador que despende maior esforço para liderar um grande grupo.

- Lucros menores por unidade (divisão de receita)

O franqueador, ao desenvolver sua marca e ceder o direito de uso a terceiros, estará abdicando de parte do lucro que teria sozinho, caso ele fosse o único dirigente de todo o negócio.

Entretanto, como prefere trabalhar em parceria, claro que não pode apossar-se de todo o lucro, ficando apenas com um percentual sobre o faturamento dos parceiros.

c) - Vantagens do Franqueado

- Associa-se a uma marca consolidada

Para o franqueado, esta é uma das grandes vantagens do sistema, já que não terá que desenvolver uma marca própria, começando seu negócio a partir de uma marca já consolidada no mercado.

- Desenvolve um conceito de sucesso

A partir do momento em que o franqueado se integra à rede, tanto estará se beneficiando de um negócio já testado, como também pratica e participa do desenvolvimento da marca, através de sua visão do sistema, que evolui com o tempo, inevitavelmente.

- Corre menos riscos

Como o franqueado cria a sua unidade a partir dos padrões já estabelecidos e testados, o risco de fracassar é menor. Claro que qualquer negócio está sujeito a riscos, devido a uma série de fatores (econômicos internos e externos ao país de origem, choques internos e externos sobre a economia nacional, a própria gerência do franqueado, sem contar com a capacidade do franqueador acompanhar ou não as mudanças em curso necessários para o fortalecimento da marca, etc.).

- Tem acesso à profissionalização do negócio

A franqueadora coloca à disposição dos franqueados todo o know-how por ele desenvolvido para que o franqueado dirija seu negócio de forma profissional e não amadoristicamente, o que se faz através de treinamentos e observância dos procedimentos constantes do manual do franqueador.

- Pertence a um todo coletivo

Isso tem grande importância, não só nos momentos em que as receitas caem, mas também para o crescimento da marca, já que os franqueados discutem em conjunto com o franqueador novas práticas (e trocas de experiências) para o aprimoramento do sistema.

- Obtém relação investimento/retorno

Antes de investir em determinado empreendimento, um empresário deve estimar os retornos que serão obtidos do novo negócio. Uma das maneiras práticas de se fazer isso é calcular a Taxa Interna de Retorno (TIR) do novo investimento e compará-la à taxa de juros (i) vigente no mercado. Se a "TIR" for maior do que " i ", o projeto do novo empreendimento deve ser concretizado, pois investindo no mercado de bens e fatores o empresário terá um retorno monetário maior do que se o seu dinheiro estivesse aplicado no mercado financeiro. Caso contrário (se $TIR < i$), o projeto deve ser rejeitado (não se realizando o novo negócio), já que compensa mais

para o investidor aplicar seus recursos no mercado financeiro do que no mercado de bens e fatores.

Exemplificando, suponha-se que um empresário pretenda investir R\$ 300.000,00 em determinado empreendimento, de onde espera obter, ao longo de 4 anos, as seguintes receitas líquidas: R\$ 100.000,00 (no 1º ano); R\$ 150.000,00 (no 2º ano); R\$ 180.000,00 (no 3º ano); e R\$ 120.000,00 (no 4º e último ano). Colocando-se os dados na fórmula da TIR, tem-se que:

$$300.000,00 = \frac{100.000,00}{(1+r)^1} + \frac{150.000,00}{(1+r)^2} + \frac{180.000,00}{(1+r)^3} + \frac{120.000,00}{(1+r)^4}$$

Dessa forma, pergunta-se: qual a taxa (r) que deve ser empregada na fórmula acima para que a igualdade se torne verdadeira? Com o auxílio de uma máquina financeira, chega-se facilmente a uma taxa “r” de 28,04%, que é a própria taxa interna de retorno (TIR). Se a taxa interna de retorno (r) é maior do que a taxa (i) de juros vigente no mercado, então o negócio deve ser concretizado. Do contrário, se a taxa interna de retorno (r) for menor do que taxa (i) de juros do mercado, então o negócio deve ser rejeitado.

Quando se diz, portanto, que uma das vantagens do franqueado é que ele “*obtem relação investimento/retorno*”, isso significa que o franqueado terá um retorno monetário maior investindo seus recursos no sistema de franquia do que no mercado financeiro, isto é, a TIR do projeto de investimento do franchising é maior do que a taxa de juros do mercado.

- Conta com a cobertura de uma corporação consolidada

Fazer parte de uma corporação consolidada é bem diferente de uma unidade autônoma independente. No primeiro caso há grandes vantagens como descontos especiais na aquisição de insumos, suporte técnico

permanente, renome no mercado, consultoria interna gratuita. etc. Constituir uma unidade independente, apesar de não se não incorrer em custos adicionais como royalties, taxa de franquia, taxa de propaganda, etc., leva tempo para desenvolver a sua própria marca além do que as soluções dos problemas acabam saindo mais caras e mais demoradas, bem como os custos fixos e variáveis são maiores, devido ao baixo poder de barganha de uma pequena unidade independente.

d) – Desvantagens do Franqueado

- Menor grau de liberdade

Como já se disse, todos os franqueados devem seguir os padrões estabelecidos pela franqueadora, fato que não lhe deixa muita margem para iniciativas pessoais que possam gerar inovações coletivas. Aliás, todas as inovações ou são feitas em conjunto, ou acordadas com o franqueador, ou são desenvolvidas por este último.

- Empreendimento ligado a um parceiro remoto

Muitas franquias criam escritórios regionais (franqueado-master) nos estados a partir dos quais os novos franqueados aderem ao sistema. Outras franquias, entretanto, centralizam suas decisões em um único escritório nacional ou mesmo internacional. Daí a possibilidade de se estar ligado a um parceiro remoto, o que dificulta a dinâmica do empreendimento.

- Necessidade de assimilar um conceito estabelecido do negócio

Este é um grande problema principalmente para os empresários que ingressam no sistema de franchising após ter tido algumas experiências em firmas independentes do mesmo setor, porque trazem consigo metodologias de produção completamente diferentes dos padrões

estabelecidos pelo franqueador, ficando-lhes mais difícil assimilar uma nova filosofia de trabalho.

- Risco associado ao desempenho do franqueador

Caso o franqueador venha a apresentar baixo desempenho no setor, seja através das inovações não realizadas, seja através de publicidade não eficaz, ou seja por qualquer outro motivo, isso refletirá na marca como um todo, aumentando o risco para todos os franqueados da rede.

Enfim, estas são as principais vantagens e desvantagens do franchising.

2.5 Estatísticas do Franchising no Brasil

O sistema de franquia é uma realidade nos dias de hoje. Aplicar pequenos recursos em atividades já vitoriosas, continua sendo um bom caminho para as PMEs que procuram obter vantagens competitivas no mercado. Desde a implantação do franchising no Brasil, a evolução das empresas franqueadas não pára de crescer, conforme se verá nas estatísticas apresentadas nos próximos itens, acompanhadas de análises feitas por consultores especializados da revista Franquia & CIA (2.002)³.

2.5.1 - Estatísticas do mercado total de franchising, no Brasil.

O último censo do franchising brasileiro foi realizado no ano 2.000, pela Associação Brasileira de Franchising – ABF. As pesquisas foram efetuadas junto a 2.003 marcas, nos seguintes setores: alimentos; decoração; diversos; educação, saúde e beleza; impressão, sinalização e fotografia; vestuário e acessórios; informática e eletrônica; lazer, turismo e conservação; locação de veículos; perfumaria e cosméticos; e produtos e serviços para veículos.

³ Disponível na internet via URL : <http://www.revistafranquia.com.br>.

Como mostra a tabela 1, o mercado total de franchising, no Brasil, apresentou, em 1999, um faturamento de US\$ 75 bilhões. Em número de unidades, são mais de 82 mil espalhadas pelo Brasil e quase 1 milhão de empregos diretos oferecidos.

Os grandes números levantados pela ABF são da seguinte ordem:

- O faturamento total do setor (Marcas e Produtos⁴ mais "Negócios Formatados"⁵) saltou de US\$ 63 bilhões em 1995 para US\$ 75 bilhões em 1999, crescimento de 19%.
- Desse total, "Marcas e Produtos" ocupou 84% do bolo, com faturamento de US\$ 53.261.517 mil em 1995 e US\$ 63.130.889 mil em 1999.
- Quanto aos "Negócios Formatados", o faturamento bruto saltou de US\$ 9.968.241 mil em 1993 para US\$ 12.083.429 mil em 1999, com crescimento de 21% em dólares.
- No período de 1995 a 1999, o número de franqueadores saltou de 724 para 894, obtendo um crescimento de 23%.
- O total de unidades franqueadas passou de 23.765 para 46.534, registrando um aumento de 96%.
- Houve uma queda significativa no faturamento médio em dólares por franquia: US\$ 419 mil em 1995 para US\$ 260 mil em 1999 (grande parte dessa redução se deve à mudança do câmbio em 1999, pois em reais, a situação muda sensivelmente).

Esse último dado revela que as "*empresas franqueadas*" brasileiras são, predominantemente, PMEs, pois transformando-se o faturamento médio de US\$ 260.000 para reais (considerando o câmbio de US\$ 1,8635, em 1999), tem-se um faturamento bruto anual de R\$ 484.510,00, que está dentro do intervalo de faturamento bruto anual específico das pequenas empresas, ou seja, de R\$ 120.000,00 a R\$1.200.000,00, segundo a legislação tributária brasileira.

⁴ Por "Marcas e Produtos" entenda-se as franquias que já existentes no país (que já estavam em pleno funcionamento).

⁵ Por "Negócios Formatados" entenda-se a formação de novas redes de franquias no país, novas franqueadoras.

Tabela 1 Mercado de Franchising no Brasil

O Mercado Total de Franchising no Brasil.				
	Faturamento (US\$ 1.000)			
	1995	1999	%	95 / 99
Mercado Total	63.229.758	75.214.318	100	+ 19%
Negócios Formatados	9.968.241	12.083.429	16	+ 21%
Produtos e Marcas	53.261.517	63.130.889	84	+ 19%
	Número de Unidades			
	1995	1999	%	95 / 99
Mercado Total	55.774	82.059	100	+ 47%
Negócios Formatados	23.765	46.534	57	+ 96%
Produtos e Marcas	32.009	35.525	43	+ 11%
	Número de Empregos			
	1995	1999	%	95 / 99
Mercado Total	868.380	994.698	100	+ 15%
Negócios Formatados	179.167	226.334	23	+ 26%
Produtos e Marcas	689.213	768.364	67	+ 11%

Fonte: <http://www.franquiaweb.com.br>.

Em termos de ramos de atividades, os resultados apresentados no Censo ABF – 2.000 (anexo IV) podem ser assim interpretados:

Os setores que mais aumentaram presença foram "Educação e Treinamento" (de 8% para 13%), e "Esporte, Saúde e Beleza" (de 9% para 1%), duas áreas características da modernização e globalização dos hábitos de consumo do brasileiro.

O setor que registrou grande crescimento foi o de "Limpeza e Conservação" (de 19 para 31 franqueadores). Mas a pouca quantidade fez com que pesasse pouco no quadro geral. Sua posição relativa subiu de 2,62% para 3,47%.

Na categoria "Diversos" 40% foram criadas nos últimos três anos, contra 14% com mais de 6 anos. Em 1999 o setor respondeu por 20% do faturamento total das franquias.

Em "Esportes e Saúde", 40% das franquias foram criadas nos últimos 3 anos, contra 27% das que têm mais de 6 anos. O faturamento do setor correspondeu a 26% do faturamento total.

Em "Informática" 42% das franquias foram criadas nos últimos 3 anos contra 15% com mais de 6 anos. Mesmo assim, o setor responde por apenas 8% do faturamento geral.

O caso mais ostensivo de estagnação de novas franquias é o de "Locação de Veículos", no qual as grandes empresas se consolidaram. Cerca de 67% das franquias em atividade tem entre 4 e 6 anos de vida. Nenhuma foi aberta nos últimos 3 anos e o setor responde por apenas 2% do faturamento global das franquias.

Em outros setores houve redução na abertura de novas marcas. É o caso de Impressão, onde 56% das franquias têm mais de 6 anos contra 12% com menos de 3 anos.

Os dados globais de desempenho do setor são surpreendentes. De 1995 a 1999 o faturamento global das redes de franquias saltou de US\$ 9.968.241.000,00 para US\$ 12.083.429.000,00 (21%), o que se torna mais expressivo se levar em conta as mudanças cambiais do último ano. Em reais, provavelmente o aumento teria sido superior a 135%.

2.5.2 - Estatísticas do franchising segundo o setor de limpeza, no Brasil

Observando-se a tabela 2, constata-se que embora o setor de limpeza tenha apresentado um expressivo crescimento em termos percentuais (63%, entre 1993 e 1999), por outro lado mostrou modesta expansão em números absolutos, posto que em 1993 existiam 15 redes (franqueadoras) de limpeza no país, aumentando para 31 em 1999.

Areladas a essas redes, haviam 654 unidades franqueadas de limpeza em 1993, ao passo que em 1999 esse total passou para 1.366, cujo crescimento foi de 74% no referido período.

Quanto ao número de empregos, estes aumentaram de 2.870 para 12.601 no mesmo espaço de tempo, variando 173%.

Demais disso, as franquias de limpeza faturavam cerca de US\$ 70 milhões em 1993, passando para US\$ 159 milhões em 1999, apresentando uma variação de 30%, e um faturamento médio de US\$ 116 mil (= US\$ 159.192.000/1.366).

Este último dado revela que as empresas franqueadas de limpeza, no Brasil, são, predominantemente, de pequeno porte, isto é, são PMEs, haja vista que transformando-se esse faturamento médio (US\$ 116.538,80) para reais (considerando o câmbio de 1,8635 em 1999), encontra-se um faturamento médio em reais da ordem de R\$ 217.170,05, que está dentro do intervalo de faturamento bruto anual específico das pequenas empresas, ou seja, de R\$ 120.000,00 a R\$ 1.200.000,00, segundo a legislação tributária brasileira.

De acordo com as últimas estimativas feitas pela, ABF -Associação Brasileira de Franchising, no ano de 2000 esse faturamento saltou para US\$ 393 milhões, enquanto que em 2001 atingiu a casa dos US\$ 400 milhões, constatando-se, pois, que as franqueadas de limpeza continuam obtendo forte desempenho nos últimos anos.

Além disso, o prazo de retorno caiu 50%, mostrando que os investimentos nesse setor podem ser uma boa opção para quem espera resultados a médio prazo. Mas, os custos também aumentaram: o investimento inicial cresceu 15%; as taxas de franquia 2%; o custo de instalação 50%; e a área necessária para instalação foi majorada em 26%.

Tabela 2 Setor de Limpeza no Brasil

A Evolução do Setor de Limpeza no Brasil					
	1993	1994	1995	1999	95/99
Franqueadores	15	15	19	31	+ 63%
Total de Unidades	654	575	784	1.366	+ 74%
Unidades Próprias	65	42	171	220	+ 29%
Unidades Franqueadas	589	533	613	1.146	+ 87%
Empregos Diretos	2.870	6.293	4.615	12.601	+ 173%
Faturamento Global (US\$1000)	70.192	96.339	122.070	159.192	+ 30%
Investimento Inicial (US\$)	-	-	41.031	47.165	+ 15%
Taxa de Franquia (US\$)	-	-	10.732	10.964	+ 2%
Capital de Giro (US\$)	-	-	7.975	7.613	- 5%
Custo de Instalação (US\$)	-	-	22.324	33.568	+ 50%
Retorno (meses)	-	-	18	9	- 50%
Área (m2)	-	-	35	44	+ 26%

Fonte: <http://www.franquiaweb.com.br>.

Os resultados de tantos índices positivos, principalmente no que tange à abertura de unidades, refletiu-se em um dado muito otimista: a geração de empregos diretos se elevou em 173%, o dobro do observado em 95. Um bom desempenho para a economia do país, já que o setor não emprega, em sua grande maioria, mão-de-obra não especializada, o que favorece as camadas sociais mais pobres.

3 – A LUCRATIVIDADE DAS PMES AUTÔNOMAS E DAS PMES FRANQUEADAS

Este capítulo tem como objetivo comparar a lucratividade entre dois grupos de empresas do setor de limpeza imobiliária do Brasil, isto é: autônomas *versus* franqueadas. Pretende-se, com isso, confirmar a teoria vista nos dois primeiros capítulos acerca da maior eficiência das PMEs estruturadas sob a forma de *empresas-rede* em relação PMEs que trabalham de forma independente.

3.1 – Metodologia para a composição de preços dos serviços de limpeza

As planilhas apresentadas neste capítulo demonstram, de forma analítica, a maneira de se calcular o preço final que as empresas de limpeza cobram para locar um faxineiro nas dependências de seus clientes (condomínios residenciais e não residenciais, hospitais, escolas, indústrias, órgãos públicos e outros). Essa metodologia foi desenvolvida pela FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas devido à necessidade de se estabelecer limites mínimos e máximos aos preços cobrados pelas prestadoras de serviços de limpeza nos processos licitatórios do Estado de São Paulo.

Dessa forma, incumbiu-se à FIPE de fazer um levantamento de todas as empresas de limpeza contratadas pelos órgãos da Administração Pública do Estado de São Paulo para que se pudesse, enfim, conhecer o “*preço médio*” de cada faxineiro. Além disso, o estudo da FIPE visava descobrir os “*índices médios*” praticados no mercado e de difíceis mensurações, tais como : depreciação de equipamentos; produtos de limpeza; impostos; e lucros.

O resultado desse levantamento pode ser visto na tabela 3 (pág. 51) que está dividida em duas partes: MONTANTE A e o MONTANTE B. No MONTANTE A encontram-se os custos diretos com mão-de-obra, enquanto que no MONTANTE B encontram-se os custos e despesas indiretas (representados por meio de índices médios calculados pela FIPE). O preço final de cada faxineiro, conforme se verá no item 3.5 (tabela 9, pág. 75), será encontrado através do BDI (Benefícios e Despesas Indiretas), que é uma taxa

(composta de três índices do MONTANTE B) a qual incidirá sobre o MONTANTE A, obtendo-se, assim, o preço final que as empresas de limpeza cobram por cada faxineiro. A estrutura da tabela 3 será demonstrada à medida em que forem sendo analisados os montantes A e B nos próximos itens.

Mas antes de começar essa demonstração, cumpre fazer três observações importantes. Em primeiro lugar, cabe assinalar que a origem de todos os dados contidos na tabela 3, referentes à empresa autônoma, encontra-se devidamente elucidada nos anexos II e III do presente trabalho, que nada mais são do que os resultados dos levantamentos feitos pela FIPE⁶ e que foram publicados pela Associação Brasileira de Empresas de Conservação Ambiental – ABECAM⁷. Já os dados da firma franqueada foram extraídos do Manual da LIMPIDUS (volume II, capítulo III, página 17 e 18), franqueadora essa que conta hoje com 102 franqueados espalhados pelo Brasil e que não presta serviços a entidades governamentais, mas a instituições de natureza privada (escolas, condomínios residenciais, bancos, etc.). Como se vê, a comparação da lucratividade terá como base dois grupos distintos de empresas: 1) - todas empresas “*franqueadas*” integradas à franqueadora Límpidus, as quais prestam serviços a instituições de natureza privada; e 2) – todas empresas “*autônomas*” de limpeza que prestam serviços ao governo do Estado de São Paulo.

Em segundo lugar, considera-se que as empresas franqueadas são todas PMEs, pois, além dos motivos já expostos nos dois primeiros capítulos, acrescenta-se que o faturamento médio mensal das três maiores franqueadoras de limpeza do Brasil (Límpidus, Jani-Kink e Corevall) não ultrapassa a R\$ 600 mil anuais, conforme demonstrado por OSMAN (2001:76), estando, portanto, dentro dos limites (em termos de faturamento bruto anual) que a legislação tributária permite para que sejam classificadas como empresas de pequeno porte, isto é, de R\$ 120.000 a 1.200.000 anuais.

Em terceiro lugar, no estudo feito pela FIPE, não há informações precisas quanto ao porte (microempresas, PME ou GE) das empresas autônomas que prestam serviços ao governo do Estado de São Paulo, mas tomando-se por base o imposto médio pago pelas firmas independentes (8,61%, segundo a FIPE), deduz-se que elas sejam, igualmente PMEs, pois o limite máximo a que as PMEs estão obrigadas a pagar de imposto é 12,13% (2,4% de

⁶ Os “*índices médios*” dos custos e despesas indiretas (MONTANTE B), calculados pela FIPE (tabela 3), encontram-se devidamente corroborados por outro estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas junto às 309 maiores empresas da construção civil (Conjuntura Econômica n° 09/1988).

⁷ Disponível na Internet via URL: <http://www.abecam.net>. Publicações – Volume 3 – capítulos IV-a e IV-b.

IRPJ, 0,65% de PIS, 3% de COFINS, 1,08% de CSLL e 5% de ISS).

Com efeito, se a média de impostos calculados pela FIPE (8,61%) está abaixo do imposto máximo devido pelas PMEs (12,13%), significa que o faturamento médio das firmas autônomas não ultrapassa o limite máximo para que sejam enquadradas como PMEs (R\$ 1.200.000,00 anuais, segundo a legislação tributária brasileira), pois, como se sabe, à medida que a empresa aumenta o seu faturamento, mais imposto paga, até que se alcance o limite máximo de 12,13% (para PMEs), o que corresponde ao faturamento máximo de R\$ 1.200.000,00, no caso das PMEs.

Ainda que as empresas autônomas não fossem PMEs, mesmo assim isso não prejudicaria o presente trabalho, pois o que se pretende comprovar, aqui, é que as firmas estruturadas sob a forma de “*empresas-rede*” (no caso, as PMEs franqueadas) são mais eficientes que as autônomas, independentemente do porte destas últimas (micro, PMEs ou GEs).

Por fim, pode-se assegurar, também, que as empresas que prestam serviços aos órgãos públicos paulistas, são todas autônomas, pois, na planilha elaborada pela FIPE, não há indícios de pagamento de royalties para as referidas firmas.

3.2 – Análise do Montante A

Feitas essas três observações iniciais, já se pode examinar a composição de preços constante nas planilhas da FIPE (tabelas 3 a 9). Inicialmente, observe-se que na tabela 3, a seguir, existem duas situações reais: uma para a empresa franqueada e outra para a empresa independente (autônoma).

Em ambas, o ponto de partida é o piso salarial da categoria (Salário do Faxineiro), que de acordo com a convenção trabalhista é de R\$ 208,00 (item A.1 da tabela 3). Logicamente, tanto a empresa franqueada como a autônoma terão que pagar o mesmo salário para seus faxineiros, já que são empresas do mesmo ramo de atividade.

Tabela 3

MONTANTE A E MONTANTE B

ITEM A	MONTANTE A (CUSTOS DIRETOS)	EMPRESA FRANQUEADA	EMPRESA AUTÔNOMA
A.1	SALÁRIO – FAXINEIRO	R\$ 208,00	R\$ 208,00
A.2	ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 174,20	R\$ 174,20
A.3	VALE TRANSPORTE	R\$ 91,80	R\$ 91,80
A.4	VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57	R\$ 62,57
A.5	CESTA BÁSICA	R\$ 25,00	R\$ 25,00
A.6	SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80	R\$ 0,80
A.7	AUXÍLIO CRECHIE	R\$ 0,13	R\$ 0,13
A.8	UNIFORME	R\$ 5,00	R\$ 14,87
A.9	MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 34,05	R\$ 78,73
A.10	TOTAL DO MONTANTE A - CUSTO TOTAL /MÊS	R\$ 601,55	R\$ 656,10
ITEM B	MONTANTE B	%	%
	(custos e despesas indiretas com mão-de-obra)		
B.1	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	0,00	5,31
B.2	ROYALTIES	9,00	0,00
B.3	PROPAGANDA	1,00	0,00
B.4	SEGUROS	0,00	0,50
B.5	SUBTOTAL (a)	10,00	5,81
B.6	LUCRO (b)	7,20	7,20
B.7	PIS	0,65	0,65
B.8	COFINS/FINSOCIAL	2,00	2,00
B.9	ISSQN	5,00	5,00
B.10	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,96	0,96
B.11	TOTAL DAS DESPESAS FISCAIS (c)	8,61	8,61

Fontes e notas: elaboração própria. ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IV-a e IV- b; arquivo capturado em 13/07/02, URL: <http://www.abecam.net/>); LIMPIDUS, Manual do Franqueado, 1997, v. II, capítulo III, p. 17 e 18.

Em segundo lugar, vem o item (A.2) Encargos Sociais no valor de R\$ 174,20, que corresponde a 83,75% do salário do faxineiro. Os encargos sociais são definidos pela lei trabalhista, razão pela qual ambas as empresas (franqueadas e autônomas) estão obrigadas a assumir os mesmos custos. Tais encargos correspondem aos seguintes percentuais:

Tabela 4 ENCARGOS SOCIAIS

ENCARGOS SOCIAIS PARA SERVIÇOS DE LIMPEZA, ASSEIO E CONSERVAÇÃO	
DISCRIMINAÇÃO	%
GRUPO A (básicos)	
Previdência Social	20,00
F.G.T.S.	8,00
Salário Educação	2,50
SESI/SESC	1,50
SENAI/SENAC	1,00
INCRA	0,20
Seguro Acidentes de Trabalho (Médio)	2,00
SEBRAE	0,60
TOTAL GRUPO A	35,80
GRUPO B	
Férias	14,98
Auxílio Enfermidade	3,00
Licença Paternidade	0,01
Licença Maternidade	0,35
Faltas Legais	0,37
Acidente de Trabalho	0,05
Aviso Prévio Trabalhado	0,21
13º Salário	11,24
TOTAL GRUPO B	30,21
GRUPO C	
Demissão s/ Justa Causa (Indeniz. Comp.)	2,96
Aviso Prévio Indenizado	3,42
Indenização Adicional	0,54
TOTAL GRUPO C	6,92
GRUPO D (incidência cumulativa)	
Grupo A x Grupo B	10,82
TOTAL GRUPO D	10,82
TOTAL GERAL	83,75

Fontes: ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IVa e IV b.

Em terceiro lugar vem o item Vale Transporte (A.3) no valor de R\$ 91,80, também obrigatório para as duas empresas, cujo fundamento legal-trabalhista encontra-se nos anexos II e III. O cálculo desse item pode ser visto na tabela 5 a seguir:

Tabela 5 VALE TRANSPORTE

VALE TRANSPORTE	
quantidade de viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 12,48
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28- R\$12,48)	R\$ 91,80

Fonte: ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IVa e IV b.

Em quarto lugar tem-se o item Vale Refeição (A.4) no valor de R\$ 62,57, que é igualmente obrigatório para as duas empresas, cujo fundamento legal-trabalhista encontra-se nos anexos II e III. O cálculo desse item pode ser visto na tabela 6 a seguir:

Tabela 6 VALE REFEIÇÃO

VALE REFEIÇÃO	
quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado (80%)	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,57

Fonte: ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IVa e IV b.

Em quinto lugar surge o item Cesta Básica (A.5) no valor de R\$ 25,00, que é do mesmo modo obrigatório para as duas empresas, pois este valor é definido não com fundamento na legislação trabalhista, mas no acordo coletivo da respectiva categoria profissional, inexistindo base de cálculo para esse valor.

Tabela 7 CESTA BÁSICA

CESTA BÁSICA	
quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
custo total/mês	R\$ 25,00

Fonte: ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IVa e IV b.

Em sexto lugar aparece o item Seguro de Vida em Grupo /Auxílio Funeral e Auxílio Familiar (A.6) no valor de R\$ 0,80, que é da mesma maneira obrigatório para as duas empresas, pois este valor é definido no acordo coletivo da categoria profissional, sendo que os empregados participam com R\$ 0,30 e as empresas com R\$ 0,80.

Em sétimo lugar encontra-se o item Auxílio Creche (A.7) no valor de R\$ 0,13, que é do mesmo jeito obrigatório para as duas empresas. Segundo a FIPE, todas as empregadas-mães receberão, mensalmente, a importância de 10% do salário mínimo vigente no país, por cada filho(a) menor de 3 anos de idade. Foi utilizada a taxa média de fertilidade

de 2%, com a proporção de 70% de mulheres no total de mão-de-obra empregada. Considerou-se que 55% do PEA dessa mão-de-obra possui um filho menor de 3 anos.

Tabela 8

AUXÍLIO CRECHE

AUXÍLIO CRECHE	
participação por empregado	0,01
valor mensal do auxílio	R\$ 13,00
Custo total / mês	R\$ 0,13

Fonte: ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IVa e IV b.

Como se percebe, dos itens A.1 a A.7 não existem diferenças de valores entre as empresas franqueadas e autônomas, posto que ambas as empresas pertencem ao mesmo ramo de atividade e, por força de lei ou do acordo coletivo da categoria profissional, os dois grupos de empresas têm que arcar com os mesmos encargos sociais e demais benefícios pagos aos trabalhadores.

Entretanto, nos próximos itens as empresas começam a apresentar diferenças nos valores que compõem os seus custos, haja vista que estes últimos, agora, não mais se originam em valores ou percentuais juridicamente predefinidos, mas variam em função da estrutura de custos da empresa.

Sendo assim, as duas únicas diferenças existentes no MONTANTE A referem-se aos itens uniforme (A.8) e material de limpeza/equipamento (A.9), exatamente por se tratarem de custos que independem de questões jurídicas. No caso dos uniformes, a empresa franqueada tem acentuada vantagem (R\$ 5,00) em relação à empresa autônoma (R\$ 14,87).

Essa vantagem advém do poder de barganha que a franqueada possui junto aos fornecedores do setor. De fato, o uniforme completo da franqueada custa R\$ 60,00 (segundo consta no manual da LIMPIDUS), que dividido por 12 (meses), importa em custo mensal de apenas R\$ 5,00, e isso só é possível devido às alianças estratégicas formadas pela rede de franchising e seus principais parceiros.

Pelos mesmos motivos, os materiais de limpeza/equipamentos são adquiridos pela franqueada a preços menores que a empresa independente. De acordo com o que estabelece o manual da franqueadora, o custo com material de limpeza e depreciação de equipamentos é de 6% sobre os demais custos diretos de mão-de-obra, isto é, 6% sobre o somatório dos itens A.1 ao item A.8, ou ainda 6% sobre R\$ 567,50, resultando em R\$ 34,05. Enquanto isso, a FIPE estimou que, para a empresa autônoma, esse custo chega, em média, a R\$ 78,73, o que equivale a 12% do custo direto total com mão-de-obra, ou seja, 12% sobre 656,10. Note-se, mais uma vez, a vantagem que a rede possui ao comprar em grandes quantidades produtos e equipamentos de fornecedores conveniados.

Como já se verificou, as diferenças de custos com uniformes e equipamentos/ produtos químicos de uma empresa para a outra se deve, principalmente, a “alianças estratégicas” entre o franqueador e uma série de fornecedores. Com efeito, as grandes alianças estratégicas são aquelas com as quais uma franquia, em função do seu porte e do seu poder de compra, consegue preços e prazos de pagamentos melhores que a de seus concorrentes. Tais alianças não se resumem ao fornecimento de produtos e matérias-primas, haja vista que os itens mais significativos (equipamentos) são adquiridos pelos franqueados em condições extremamente favoráveis, se comparado ao caso de uma empresa individual.

Nesse sentido, vale aqui lembrar as cinco forças de PORTER (1999:28) que governam a competição em um setor econômico qualquer:

1. O setor: as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes;
2. Ameaça de novos entrantes;
3. Poder de negociação dos clientes;
4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
5. Poder de negociação dos fornecedores.

Sem dúvida alguma, essas são as forças sobre as quais se estabelecem o potencial de lucro de cada empresa. A primeira delas (manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes), refere-se à intensidade do poder de competição existente dentro do setor no qual a empresa atua (a competição é acirrada ou não?). A segunda força (ameaça de novos entrantes) diz respeito às barreiras de entradas para novos competidores (é preciso muito esforço para participar do mercado?). A terceira força (poder de negociação dos clientes) está relacionada com o poder de barganha dos clientes (existe facilidade para que os clientes

passem a comprar de outros concorrentes?). A quarta força (ameaça de produtos ou serviços substitutos) é inerente à facilidade de aparecer novos produtos que substituam os que empresa já produz (pode surgir algum tipo de produto ou serviço que venha a substituir a demanda da empresa já integrada no mercado?). E a quinta força (poder de negociação dos fornecedores) tem implicação direta com o poder de barganha dos fornecedores (a empresa está presa a poucos fornecedores?).

Dentre as cinco forças vistas acima, uma merece real destaque para o propósito do tema em discussão. Trata-se do poder de negociação dos fornecedores. Isso porque os fornecedores poderosos têm a capacidade de diminuir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar o aumento dos custos nos próprios preços. Também pode acontecer que os clientes sejam capazes de forçar a diminuição dos preços, dado o grande volume de compras realizadas em determinado fornecedor. Melhor explicando:

“O poder de cada grupo de compradores ou fornecedores importantes depende de inúmeras características da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas ou compras para o setor, em comparação com o negócio como um todo.” (PORTER, 1999:35).

Para PORTER (1999:36), um grupo de compradores é considerado poderoso se ele é concentrado ou compra em grandes volumes. Seguindo esse raciocínio, os 102 franqueados da Límpidus constituem um grupo forte de compradores no mercado, dado o grande volume de compras que é feito, mensalmente, por todos os franqueados, a uma só vez, em dado fornecedor.

Só para citar um exemplo, admita-se que cada franqueado compre pelo menos uma nova enceradeira industrial por mês devido ao aumento no volume de serviços. Isso representa uma compra única de 102 enceradeiras industriais em um único fornecedor (no caso, compra-se da Sociedade Alfa, em São Paulo, ou então diretamente da indústria - CERTEC), de onde se obtém descontos realmente vantajosos. Para se ter uma idéia disso, enquanto que em Fortaleza uma enceradeira industrial com disco de 410 mm de diâmetro

custa, em média, R\$ 1.320,00, os franqueadores da Límpidus, devido ao convênio que mantêm com a Sociedade Alfa, compram a mesma enceradeira por R\$ R\$ 911,00, já incluído o frete, o que representa uma economia de 31% na compra de um único produto. Sem embargo:

“O poder do comprador é uma das duas forças verticais que influenciam a apropriação do valor criado por um setor. Ele permite aos clientes comprimir as margens da indústria forçando os concorrentes a reduzir preços ou aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa.” (GHEMAWAT, 1999:41).

Conscientes disso, as ações a serem adotadas pelos empresários, em relação aos fornecedores, devem ser tomadas como decisões estratégicas, pois *“A empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores ou compradores que disponham do menor poder de afetá-los de forma negativa.” (PORTER, 1999:37).*

Dessa maneira, a *“estratégia”* de PORTER (1999) e o seu modelo das *“cinco forças”* vistas acima determinam a competitividade das redes de franquias, já que as suas *“economias externas”* advêm muito mais das relações interempresariais, em atividades que vão desde a aquisição de matérias-primas e insumos em maior quantidade e a preços menores, do rateio dos custos de promoção comercial, até a sinergia tecnológica que se estabelece das empresas entre si e delas com instituições locais. Por isso, a estratégia competitiva *“é vista como a construção de defesa contra forças competitivas ou como descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.” (PORTER, 1999:43).*

Entrementes, PORTER (2.001:110) adverte que se as empresas não se apresentarem nitidamente diferentes e únicas, fazendo algo genuinamente incomum em relação aos seus concorrentes, acabarão elas sendo excluídas do mercado por seus rivais. Destarte, vantagem competitiva exige que se faça as mesmas coisas dos seus concorrentes, mas de forma diferente. Ou, então, que se faça coisas que o concorrente não faz. Somente desse modo o todo (isto é, a percepção do valor agregado) será maior do que a soma das

partes. Vantagem competitiva é, portanto, o oposto de mesmice. Corroborando esta linha de argumentação, GHEMAWAT (2000:80) comenta:

“Para obter uma vantagem competitiva ou um valor agregado superior ao dos rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferentes delas no dia-a-dia.(...) Porém, além de decompor a empresa em atividades, seus executivos devem igualmente desenvolver uma visão de um todo integrado. É possível obter muito poder de ligações positivas, que se reforçam mutuamente, entre atividades que fazem o todo ser maior que a soma das suas partes.”

Por último, existe ainda um outro fator de extrema relevância para a redução dos custos dos franqueados, posto que *“muitos fornecedores são responsáveis até pelo desenvolvimento de produtos com fórmula exclusiva do franqueador.”* (PLÁ, 2001:54). Note-se, então, a *“inovação coletiva”* agregando valor econômico ao franchising.

Exemplificando, um dos produtos químicos mais caros que um franqueado está obrigado a comprar para exercer suas atividades é o desinfetante concentrado, cujos preços em Fortaleza, variam em torno de 22,68 (AP SERVICE) por litro. Como forma de diminuir esse custo, a Limpidus firmou convênio com uma pequena indústria/distribuidora local de onde adquire um desinfetante de igual qualidade (mesmo pH) por apenas R\$ 11,40 (ABASTECEDORA) o litro.

Para encerrar a análise dos itens que compõem o MONTANTE A, observe-se que o total dos custos diretos com mão-de-obra para a firma independente é de R\$ 656,10, ao passo que para a empresa franqueada é de R\$ 601,55, sendo que a vantagem desta última decorre unicamente dos itens uniforme (A.8) e produtos de limpeza/equipamentos (A.9), conforme já se fez farta referência. Os demais custos do MONTANTE A, por força de lei, são exatamente iguais para as duas empresas.

3.3 – Análise do Montante B

O MONTANTE B não é representado em valores monetários, mas sim, em termos percentuais, os quais indicam os custos e despesas indiretas com mão-de-obra a que estão sujeitas ambas as empresas.

Os índices constantes na coluna das empresas autônomas foram calculados pela FIPE e representam os índices médios dos custos e despesas indiretas com mão-de-obra de todas as empresas de limpeza que prestam serviços aos órgãos públicos do Estado de São Paulo. Já os índices constantes na coluna da empresa franqueada representam os custos e despesas indiretas com mão-de-obra efetivamente praticados pelos franqueados da Límpidus, exceto dois: a taxa de lucro e a taxa de impostos. Para estas duas últimas taxas considerou-se, propositadamente, o mesmo índice médio calculados pela FIPE, exatamente para se saber qual dos dois grupos de empresas oferece os menores preços no mercado, partindo do pressuposto de que as ambos pagam os mesmos impostos e praticam as mesmas taxas de lucro. Enfim, pretende-se saber quem é mais competitivo em termos de custo e preço final por faxineiro. Veja-se, então, os itens que compõem o MONTANTE B.

No item B.1 (administração de central) a empresa franqueada tem boa vantagem (0,00%) contra (5,31%) da empresa autônoma. Isso se deve ao fato de que a franqueadora acomoda os franqueados na sede do seu escritório regional, ficando ao seu encargo todas as despesas de: aluguel da sede; água, luz e telefone; imposto predial; taxa de funcionamento; material de escritório; material de limpeza do escritório; transporte do pessoal administrativo; transporte de funcionários do escritório regional. Tais despesas já estão embutidas nos royalties pagos pelos franqueados. Agindo dessa forma, isto é, conjuntamente, os franqueados conseguem obter ganhos substanciais na estrutura de custos de suas PMEs.

Impossível, pois, olvidar o virtuoso papel exercido pela “ação conjunta” dos franqueados no âmbito interno da rede de franquia, sobretudo quando se leva em conta o compartilhamento dos custos fixos nas suas unidades de trabalho. Sem dúvida, as PMEs podem tornar-se grandes empresas através da organização conjunta e da ação concentrada de suas atividades. Na trilha desse entendimento, SENGENBERGER e PIKE (1999:115) prelecionam:

“Salvo em áreas particulares da atividade econômica, as pequenas empresas precisam estar conectadas com pools de recursos de outras firmas, grandes ou pequenas, para conquistar opções estratégicas. Assim, os laços e redes são de extrema importância para que as pequenas empresas sejam bem-sucedidas.”.

Em outras palavras, isso significa que, agindo sozinhas, as PMEs encontrarão dificuldades para enfrentar a concorrência, pois lhes faltarão as economias internas de que tanto se beneficiam as grandes empresas. Conseqüentemente, faltam-lhes, também, meios para desenvolver uma ação estratégica, que é uma das formas de se tornarem competitivas. Por isso mesmo, SCHMITZ (1997:189) destacou tanta importância para a ação conjunta das pequenas empresas, ou seja:

“As economias externas são importantes para o crescimento, mas não são suficientes para superar mudanças muito grandes nos mercados de produtos ou de fatores; isso requer ação conjunta.”.

Embora SCHMITZ (1997) tenha introduzido o conceito de “*eficiência coletiva*” para se referir aos “*clusters*”, o aludido conceito é perfeitamente aplicável às “*empresas-rede*”, e, por conseguinte, ao *franchising* (devido a sua típica estrutura). A aplicabilidade do conceito de SCHMITZ (1997) ao *franchising* é possível não só porque os franqueados da Limpidus trabalham a partir de uma mesma sede empresarial, compartilhamento os custos com aluguel, água, luz, telefone, etc., mas porque também adquirem maior rapidez nas ações a serem empreendidas por cada integrante do grupo, além de contar com uma superestrutura nacional de apoio aos franqueados, envolvendo toda a rede.

Para citar alguns exemplos, a nível regional, observe-se que: as propostas enviadas aos clientes não são preparadas pelos franqueados, mas pelos funcionários do escritório regional; os pedidos de material também são feitos pelos funcionários do escritório

regional, desde os cartões de visita até os produtos químicos e equipamentos pesados; a reposição das matérias-primas nos prédios dos clientes também é feita com os automóveis do escritório regional, etc. Ninguém, portanto, pode argumentar que deixou de atender a um determinado cliente devido à “*falta de tempo*” ou porque “*os custos operacionais são inviáveis*” (transporte, por exemplo), pois aos franqueados são fornecidos todos os meios possíveis para que, de um lado, prestem serviços da mais alta qualidade e rapidez aos clientes já conquistados e, de outro, para que lhes sobrem tempo suficiente para captar novos clientes.

A nível nacional, os exemplos são ainda mais significativos, pois se torna extremamente fácil, para os franqueados, adquirir os equipamentos pesados (limpadoras automáticas, extratoras de carpete, aspiradores industriais, etc.) em São Paulo, a preços módicos, pois os franqueados já são previamente informados, pelo escritório nacional, sobre os melhores e mais baratos produtos que podem ser adquiridos no sudeste do país (mesmo pagando-se o frete ainda saem mais baratos do que comprar em Fortaleza, quando existem). O escritório nacional (localizado em São Paulo) fica, então, encarregado de enviar os equipamentos solicitados pelos escritórios regionais dos demais estados do país, que são comprados com grandes descontos devido ao poder de barganha dos 102 franqueados brasileiros.

Assim sendo, o conceito de “*eficiência coletiva*” de SCHMITZ (1997) é, indubitavelmente, aplicável ao franchising, pois as ações conjuntas das “*empresas-rede*” se refletem em ganhos que uma empresa isoladamente não consegue obter. Para confirmar o que se acabou de dizer, atente-se bem para a lição de GARCEZ (2000:358):

“Redes de PMEs não precisam necessariamente estar posicionadas no mesmo lugar, podendo mesmo assim apresentar eficiência coletiva. As externalidades tendem a ser pequenas, mas os ganhos através da ação conjunta podem ser substanciais.”

Pelo exposto, deduz-se que a ação conjunta a que se refere a autora não se restringe apenas à concentração de PMEs numa mesma localidade, mas a todos os participantes da rede de empresas dispersas em todo o território nacional.

Posto isso, vale ratificar: o franchising simboliza um formato de negócio estruturado em rede de firmas, gozando, portanto, das prerrogativas vistas acima, ainda mais porque:

“O novo modelo de organização produtiva e empresarial se caracteriza por possuir maiores graus de flexibilidade organizativa e capacidade de inovação. Sua flexibilidade se baseia na existência de um tecido empresarial (ou entrelaçado de relações entre empresas) que se apóia tanto na rivalidade competitiva como na cooperação interempresarial.”
(ALBUQUERQUE, 1998:139).

Esse é novo paradigma da produção flexível, fundamentado na capacidade de articulação entre pequenos, médios e grandes produtores, sobre o qual se estabelecem as bases do conceito de estruturas de redes, calcadas em três fatores primordiais: a “cooperação”; o “aprendizado mútuo”; e as “inovações coletivas”. Para se ter uma noção de como esses três últimos fatores atuam, verdadeiramente, entre as “empresas-rede”, ou no franchising, observe-se alguns exemplos a seguir.

O “*fator cooperação*” exerce destacada importância nas inter-relações entre franqueados e franqueador. Nesse passo, a franquia apresenta inúmeras vantagens sobre o pequeno negócio independente, em função da força do trabalho em equipe e de vantagens compartilhadas, pois os franqueados ficam em permanente contato uns com os outros, interagindo de forma verdadeiramente produtiva, criando sinergias positivas diariamente.

À guisa de exemplo, pode-se dizer que a cooperação começa, como já se disse, com a existência de um espaço comum destinado aos seis franqueados na sede do Escritório Regional, espaço esse que pode ser utilizado para diversos fins, como: reuniões; elaboração de propostas para cliente; contratação de pessoal, estudos orçamentários; planejamento estratégico; treinamento; reciclagem, etc..

Depois disso, a cooperação é mais nitidamente percebida quando há necessidade de compartilhar equipamentos, mão-de-obra e materiais em situações emergenciais. Não raras vezes os clientes da rede contratam um dos franqueados em busca de soluções rápidas, como

nos casos de serviços de limpeza após vazamentos de canos, cisterna, etc. em prédios residenciais ou não-residenciais, sejam eles lojas, indústrias, escolas, hospitais e outros.

Ademais, os conflitos são também analisados em conjunto, bem como a maneira de solucioná-los, pois é natural do ser humano a discordância sobre tudo quanto envolva juízos de valor. Entretanto, os conflitos na rede de franquias são minimizados, sobretudo porque existem sanções e penalidades para franqueados e franqueador, previstas em cláusulas contratuais e na própria lei 8.955 (Franquia Empresarial), as quais variam desde a aplicação de multas e indenizações (para ambas as partes) até a rescisão do contrato de franquia. Tais condições acabam fortalecendo os vínculos da rede, para que ninguém saia perdendo.

Enfim, desde o momento em que o novo franqueado é contratado pelo seu primeiro cliente, existe um apoio e assistência do Escritório Regional e dos demais franqueados, de forma a garantir que os serviços sejam realizados dentro de um elevado padrão de qualidade. Isso é de vital importância, não só para a preservação dos clientes conquistados, mas também para disseminar a boa reputação da marca no mercado.

No que se refere ao fator “*aprendizado mútuo*”, ao ingressar na rede cada novo franqueado passa por um programa de treinamento com duração de três semanas, que cobre todos os aspectos necessários para que o negócio seja inaugurado de forma segura, profissional e padronizada.

Nesse processo de treinamento, o franqueado passa a conhecer (através de manuais, exposições e treinamentos práticos) as mais modernas técnicas de limpeza, equipamentos e produtos que vão garantir a alta produtividade e lucratividade de sua PME. Além disso, aprende-se, também, a contratar serviços, treinar e supervisionar funcionários de forma a obter o máximo de desempenho pelo menor custo possível. O resultado desse esforço é a maior agilidade e eficiência na prestação dos serviços.

Seguindo esse raciocínio, verifica-se que todos aprendem a trabalhar de forma padronizada, e, a partir de então, vários exemplos de “*aprendizado mútuo*” podem ser citados, tais como: uso correto do “*mop pó*” (substituto da vassoura) e “*mop água*” (substituto da pano de chão e rodo); diluições diferenciadas de produtos químicos concentrados para a limpeza de pisos, paredes e móveis de madeira e de metal; utilização de aspiradores industriais de pó e água e aspiradores costais (bastante diferenciados dos equipamentos caseiros), bem como o

manuseio das enceradeiras industriais (bem mais complexas que as conhecidas enceradeiras domésticas) e outros equipamentos automáticos como varredoras, limpadoras, polidoras, extratoras de carpetes e secadores de piso.

A nível administrativo, o “*aprendizado mútuo*” também é disseminado, como por exemplo: as planilhas de custos dos franqueados são facilmente comparáveis, devido à uniformização das mesmas; na contabilidade, o plano de contas de todos os franqueados são idênticos, o que facilita uma análise do resultado operacional mensal entre os participantes da rede; as produtividades médias de limpeza por metro quadrado, de cada franqueado, são ligeiramente comparáveis, uma vez que as técnicas de limpeza empregadas no serviço são padronizadas; e assim por diante.

Quanto ao fator “*inovação coletiva*” tenha-se presente que ao aderir à franquia, cada franqueado compromete-se a adquirir os equipamentos, materiais e produtos químicos (a serem utilizados nos serviços) de acordo com a relação dos produtos (e suas respectivas marcas) homologados no manual do franqueador.

A exigência acima se deve à manutenção do padrão de qualidade dos serviços prestados, sendo vedada a utilização de produtos de qualidade inferior àqueles autorizados pelo franqueador, o que não deixa muita margem para inovações por parte dos franqueados. Entretanto, a “*inovação coletiva*” é constantemente pesquisada e desenvolvida pelos escritórios regionais e nacional, os quais estão sempre repassando informações sobre os novos produtos no mercado ou novas técnicas gerenciais.

Exemplificando, até bem pouco tempo (2 anos), os franqueados da rede usavam um carrinho funcional de limpeza da marca RubberMaid (importado dos EUA). Hoje ninguém mais compra tais carrinhos devido à impossibilidade de substituir suas rodas quando se quebram, e, principalmente, porque surgiram fabricantes brasileiros com equipamentos melhores e mais baratos (marca Tomki, fabricados no RS), cujas peças são todas substituíveis.

Atualmente, os carros de marca Tomki já estão sendo substituídos pelos da TTS (importados da Itália), melhores e mais baratos do que os da Tomki. Observe-se que os carros da TTS ainda apresentam algumas vantagens, pois são feitos de plástico, com possibilidade de substituição de qualquer parte quebrada, enquanto que os da marca Tomki são mais pesados, cujas bases são feitas de ferro, estando, assim, sujeitos à ação da ferrugem em contato com a

água.

Em suma, os franqueadores regionais e nacional estão permanentemente pesquisando o mercado em busca de novos produtos e sistemas avançados de limpeza, seja através de feiras e eventos nacionais e internacionais, seja através da contratação de estudos especializados do setor, seja através de quaisquer outros instrumentos e meios necessários para que a rede preserve a sua competitividade no setor de atuação.

Para encerrar a análise do item “Administração Central” (B.1), convém lembrar que “*A força competitiva dos métodos não fordistas de organização se confirma de qualquer modo, mesmo nas situações em que os custos econômicos, financeiros e fiscais das PMEs são idênticos aos das grandes empresas.*” (GURISATTI, 1999:86). Vale dizer: o porte de uma firma não é um critério decisivo para que se obtenha um bom desempenho, mas a forma como ela se organiza e interage com as demais empresas. A ação conjunta, então, passa a ser um critério crucial para sucesso das PMEs, pois a partir daí surgem os fatores imprescindíveis para a obtenção de ganhos produtivos, ou seja: a “*cooperação*”; o “*aprendizado mútuo*”; e as “*inovações coletivas*”.

Em razão disso, as pequenas empresas que procuram obter vantagens competitivas não podem operar seus negócios como unidades isoladas, pois “*as atividades têm de ser coordenadas e concessões devem ser feitas em favor de contribuições oriundas de um negócio para o sucesso de outro.*” (GHEMAWAT, 1998:34), sobretudo quando se sabe que o grande problema da pequena empresa não é o seu tamanho, mas o seu isolamento.

No item B.2 (royalties) a empresa franqueada tem um custo de 9% contra 0% da empresa autônoma. Aqui há flagrante desvantagem da empresa estruturada em rede de franchising, pois este é um custo que o negócio independente não incorre. Afinal, paga-se royalties não só pela absorção e acesso ao know-how de operação, assessoria, treinamento, manuais operacionais, assistência técnica, etc., mas principalmente pela cessão do uso da “*marca*” (símbolo distintivo, logotipo ou o próprio nome da franqueadora).

Contudo, a marca própria (adquirida através da taxa de franquia e pagamento de royalties) é vista como uma “*vantagem competitiva*”, pois o consumidor utiliza determinadas marcas não só por uma questão de *status*, mas também por confiar na qualidade dos produtos e serviços por elas oferecidos no mercado. E “*um produto ou serviço de qualidade é aquele*

que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.” (CAMPOS, 1992:04). Desse conceito subentende-se que:

- a) O atendimento perfeito implica em “projeto perfeito dos produtos ou serviços”;
- b) A confiabilidade implica em “produtos ou serviços sem defeitos”;
- c) A acessibilidade implica em “baixo custo dos produtos ou serviços”;
- d) A segurança implica no “destemor do cliente ao consumir os produtos ou serviços da empresa”;
- e) O tempo certo implica em “entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa dos produtos ou serviços”;

Logo, uma marca conhecida reduz o risco de compra de produtos ou contratação de serviços por parte do consumidor final, já que a marca é um indicativo da qualidade do produto ou serviço oferecidos pela franquia. Em redes de boa reputação, a grande vantagem está em que o produto chega ao mercado com aceitação imediata, pois foram desenvolvidos, testados, padronizados e implantados com sucesso. A padronização do ambiente de trabalho, do atendimento, da produção e do controle de qualidade tornam-se fatores consagrados para a satisfação dos consumidores.

Por isso, uma franquia só será avaliada como competitiva se ela tiver um diferencial, em relação às empresas autônomas, de difícil imitação, porém facilmente reproduzível e compartilhável através de um treinamento consistente dado aos franqueados. “Enfim, ter um padrão operacional reproduzível é a única forma de se obter a padronização necessária ao sistema de franchising.” (PLÁ:2001:32). Esse é o verdadeiro fundamento da rede.

A padronização é, portanto, a base para o Gerenciamento da Rotina Diária e deve atender aos princípios fundamentais da Gestão pela Qualidade Total, garantindo a satisfação do cliente a cada etapa do serviço realizado, proporcionando tanto a participação de todas as pessoas envolvidas na execução das tarefas, como a redução de custos e racionalização da produção. Visa a garantia da qualidade na execução dos processos de trabalho, que por definição são repetitivos ou contínuos. Permite que o know-how de execução não dependa do conhecimento individual de algum empregado, mas seja acessível a todos, mantendo a mesma qualidade padronizada, inclusive com a variação de equipes ou turnos de trabalho.

Para garantir essa padronização, SABEL apud GURISATTI (1999:93) entende que esse conhecimento deve se estender a toda equipe de trabalhadores, na qual não há papéis fixos e predefinidos e onde cada participante pode ocupar o posto de um outro e assumir o comando, se necessário. Realçando este enfoque, GURISATTI (1999:93) sugere:

“É oportuno que uma estrutura de representação (de self-help) das empresas associadas assuma a função de mediação com o mundo exterior com o objetivo de reduzir os custos de transação, monitorar a distribuição dos produtos e a qualidade dos serviços, encontrar os eventuais pontos de contato, colaboração e aprendizagem comuns entre as diversas empresas envolvidas.”

Por conseguinte, o aprendizado se reveste de fundamental significado para sobrelevar o grau de competitividade da firma, posto que *“um dos aspectos mais estratégicos da empresa é a maneira pela qual as coisas são feitas na empresa, ou naquilo que pode ser chamado de suas rotinas, ou padrões correntes de prática e aprendizado.”* (GHEMAWAT, 2.000:127). Tal aprendizado se acumula em um vasto campo de conhecimentos que tende a ser uma peculiaridade inimitável do empreendimento.

Em virtude dessas considerações, deduz-se que o pano de fundo da franquia empresarial está na *“competência essencial”*, ou seja, *“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias.”* (PRAHALAD, 1998:298).

A organização, aqui, é entendida como um conjunto único de habilidades empresariais que inclui um *“componente tecnológico”*, um *“componente de aprendizagem”* e outro componente de *“reprodução”* (do aprendizado). Essa combinação entre tecnologia, aprendizagem e a sua própria reprodução deve estar presente em todas as unidades do negócio.

A *“competência essencial”* também diz respeito aos produtos e serviços

exclusivos que a empresa fornece e que não são passíveis de cópia. É algo que traz embutido um valor agregado bastante complexo, exclusivo e particular da empresa, isto é:

“Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Um rival poderia adquirir parte das tecnologias que formam a competência essencial, mas ele achará mais difícil duplicar o padrão mais ou menos compreensível da coordenação interna e do aprendizado.” (PRAHALAD, 1998:302).

Dito isso, PRAHALAD (1999:04) esclarece que uma empresa não é apenas um portfólio de atividades distintas, mas, também, um portfólio de “*competências essenciais*”, que resultam numa combinação de três vetores:

1. várias tecnologias;
2. aprendizado coletivo (multinível, multifuncional);
3. capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresariais e geográficas).

Assim, uma “*competência essencial*” pode ser representada como uma função multiplicadora desses três elementos. Para administrar as mudanças competitivas, PRAHALAD (1999:04) propõe que os executivos tomem as seguintes iniciativas:

1. Incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa;
2. Modificar a composição das equipes. A globalização exige que os membros das equipes provenientes de diferentes culturas aprendam como um único grupo.
3. Transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográfica.

Indubitavelmente, os três fatores explorados por PRAHALAD (1999), vistos acima (variáveis tecnológica, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar o aprendizado), estão diretamente relacionados com o conceito “*empresa-rede*”, a partir da qual se estabelece o funcionamento do próprio franchising, o qual incorpora esses três componentes das “*competências essenciais*”. Como já se disse, as empresas-rede sedimentam-se basicamente em três fatores : cooperação interempresariais; aprendizado mútuo; e inovação coletiva (que inclui a tecnologia). No caso específico do franchising, além da cooperação, aprendizado mútuo e inovação coletiva, ainda se verificam mais dois fatores: a padronização do trabalho e a reprodução da própria padronização. Por isso é que o pano de fundo do franchising está na “*competência essencial*”, a qual pode ser assim sintetizada:

“As competências essenciais são a fonte geradora de desenvolvimento de novos negócios. Elas devem constituir o foco para a estratégia em nível corporativo. Os gerentes têm que conquistar a liderança da fabricação em produtos essenciais e captar participação global através de programas de formação de marcas visando a exploração de economias de escopo. Somente se a empresa é concebida como uma hierarquia de competências essenciais, produtos essenciais e unidades de negócios focalizados no mercado estará ela em condições de lutar.” (PRAHALAD, 1998:316).

Para encerrar a análise do item B.2 (royalties) convém lembrar que os franqueados pagam royalties para que possam continuar a usar a marca do franqueador (além de outras destinações como suporte técnico, aperfeiçoamento dos padrões operacionais, etc.), sendo que a utilização de marcas conhecidas importa em se apresentar ao mercado como uma empresa moderna, dinâmica e flexível, oferecendo produtos de qualidade a preços realmente competitivos, além de transmitir uma imagem de grande empresa, inspirando confiança e proporcionando rapidez no atendimento de seus consumidores.

No **item B.3 (propaganda)**, novamente a empresa franqueada tem um custo (1%) maior do que a empresa autônoma (0%).

Um dos pilares do franchising é a propaganda. Aqui, franqueadores e franqueados devem se conscientizar que os custos com propaganda significam um investimento que estará, pouco a pouco, agregando valor à marca. Exemplificando, quando os franqueados estão faturando abaixo do que se esperava, então o franqueador investe mais em propagandas, de forma a recuperar as receitas perdidas.

A capacidade que tem uma marca de atrair a sua clientela é diretamente proporcional à “*confiança*” que ela transmite ao mercado, o que muitas vezes é feito por meio da propaganda. Poucas, entretanto, são as marcas que conseguem preservar a sua identidade (por muitos anos) através da confiança transmitida ao mercado, gradual e persistentemente construída por meio de dispendiosa publicidade. Logicamente, só se pode manter algo que foi conquistado e, conquistar um espaço na mente do consumidor, com um grande esforço financeiro, porque:

“No novo cenário, são necessários investimentos inclusive na imagem da empresa (sua embalagem). Sem isso, a empresa não se torna visível no mercado. As empresas pequenas que insistem em permanecer com o perfil tradicional estão fadadas ao insucesso.” (SOUZA, 1997:232).

Por iguais razões o fundo de propaganda torna-se imprescindível para impulsionar o desenvolvimento de uma rede de franquias, até como estratégia de posicionamento no mercado, sendo a “*propaganda da marca*” mais um diferencial entre as empresas franqueadas e as empresas autônomas. Com efeito, “*a ênfase na estratégia competitiva costumava traduzir-se em: o que a empresa deve fazer para superar as outras? Atualmente, a ênfase desloca-se para: o que a rede, em seu conjunto, deve fazer para ser competitiva?*” (SOUZA, 1997:210). Sem sombra de dúvida, a propaganda constitui uma das respostas para essa pergunta, podendo ser considerada, inclusive, como uma estratégia competitiva, porquanto:

“As bases da competitividade não são mais construídas somente nos limites internos (de um agente), mas no terreno mais amplo das inter-relações, no qual a empresa interage influenciando-o suas estratégias e seu desempenho; ao mesmo tempo, o fazer parte da rede condiciona as estratégias de cada empresa.” (SOUZA, 1997:210).

Resumidamente, pode-se dizer que uma das estratégias de crescimento bem utilizadas pelo franchising é a propaganda da rede, cujo propósito é estabelecer a confiança que os consumidores depositam na sua marca predileta. Assim, propaganda e confiança devem caminhar lado a lado como estratégias de crescimento da franquia empresarial. Mais especificamente, o argumento é o de que *“os compradores passam a impor padrões cada vez mais elevados na qualidade dos produtos, na velocidade de respostas e na confiabilidade, e a questão da confiança, portanto, tornou-se mais importante.” (SCHMITZ, 1997:190).*

Entretanto, a importância que o fator *“confiança”* representa para as relações interempresariais (antes baseada na relações sócio-culturais de parentesco, etnia, religião, etc.), vem sofrendo profunda mutação quanto ao seu fundamento original. Um tanto quanto preocupado com esse resultado, SCHMITZ (1997:190) revela que o mercado mundial corroeu a confiança tanto quanto a gerou. Os vínculos sócio-culturais foram abalados, surgindo, em seu lugar, novos laços:

“Esses novos laços estão baseados em um investimento consistente nas relações entre firmas. Os parceiros de negócios não necessariamente têm de mudar – mas o fundamento da confiança sim.” (SCHMITZ, 1997:190).

A despeito da pouca confiança prevalecente nas relações interfirmas dentro dos aglomerados empresariais, esse fenômeno acabou tendo maior gravidade no Brasil, pois além da inexistência da confiança, ainda se constata a falta de cooperação interfirmas, segundo se confere na leitura de alguns dos mais recentes estudos realizados pelo IPEA acerca dos Sistemas Industriais Locais brasileiros, abaixo sumariados.

Para SUZIGAN (2001:313), por exemplo, na indústria de calçados de Franca/SP, apesar de haver forte inter-relacionamento empresarial, ampla concentração de mão-de-obra qualificada, contínuos spillovers de conhecimento e uma atmosfera industrial marshalliana, há pouco aproveitamento de vantagens competitivas, devido à falta de atividades cooperativas ou ações conjuntas das empresas. Isso se deve basicamente a um forte clima de competição entre as empresas e à falta de confiança, acentuada por fracassos de tentativas anteriores de cooperar.

Por outro lado, ao examinar o arranjo produtivo moveleiro de Ubá/MG, CROCCO et al (2001:229) constata a existência um elevado índice de informalidade no setor de fabricação de móveis, o que dificulta o estabelecimento de relações cooperativas duradouras e de confiança, necessárias para o desenvolvimento produtivo de todo o cluster.

Do mesmo modo, ZAMBONI e BARBOSA (2001:491), estudando o caso de formação de um cluster em torno do ecoturismo na região de Bonito/MS, destacaram que um dos grandes desafios a ser enfrentado para o fortalecimento do turismo naquela região refere-se à incipiente capacidade associativa e de confiança entre os agentes; falta de tradição do poderes públicos locais na cooperação intermunicipal.

Já no franchising os problemas relacionados à cooperação e à confiança são bem menos preocupantes, porque, dado as características contratuais desse sistema, a falta de cooperação e de confiança podem resultar em sanções e penalidades para franqueador e franqueados, previstas não só em cláusulas contratuais, mas também na própria lei 8.955 (Franquia Empresarial), as quais variam desde aplicação de multas e indenizações (para ambas as partes) até a rescisão do contrato firmado.

Assim, diferentemente do que ocorre nos clusters, onde predomina a informalidade das relações interfirmas, na rede de franquia há um certo grau de formalidade que faz com que confiança e a cooperação prevaleçam no inter-relacionamento dos seus integrantes, já que todos defendem a mesma marca. No franchising, a confiança e a cooperação surgem, então, através de “*vínculos contratuais*”, mais consistentes que os “*vínculos sócio-culturais*” reinantes nos “*clusters*”. Afinal, os contratos comerciais não só facilitam o estabelecimento de relações com vários mercados domésticos, como ainda garantem o bom funcionamento da cadeia de valor. Desses ressaltos, tira-se a seguinte conclusão:

“A importância relativa do futuro vai se refletir na natureza dos contratos, nos instrumentos utilizados para garantir o engajamento de longo prazo dos agentes, na construção e na consolidação da confiança, da credibilidade e da reputação e, particularmente, no sistema de seleção e avaliação dos fornecedores.” (SOUZA, 1997:219).

Como se nota, o contrato vem sendo interpretado como uma ferramenta eficaz na busca de um maior grau de relacionamento interempresarial, principalmente após a constatação, segundo a mesma autora, de que os agentes econômicos atribuem-lhe verdadeira importância para o planejamento da produção, além de servir como meio adequado para a fixação de preços e prazos diversos (renovação, prorrogação, entrega de produtos, etc.) entre as partes contratantes.

Para encerrar a análise do item B.3 (propaganda), não se pode perder de vista que é através da publicidade que se transmite grande parte da confiança que os consumidores depositam na rede de franquias. E para que essa confiança tenha um forte sustentáculo, é preciso, antes de tudo, que ela esteja bastante solidificada no âmbito interno das relações entre as empresas-rede que compõem o franchising, consolidado através de contrato. Trata-se da “*confiança contratual*”, sem a qual de nada adiantaria investir em propaganda, pois a confiança já se encontraria minada em seu nascedouro. A “*confiança contratual*” é, pois, bem mais realista e duradoura que a “*confiança informal*” (dos clusters), a qual se fundamenta em fatores puramente sócio-culturais, facilmente destituíveis com o passar do tempo.

No **item B.4 (seguros)** a franqueada tem pequena vantagem sobre a firma autônoma (0% contra 0,5%). Esse seguro se refere às instalações da sede da empresa, e como já se comentou no item B.1, esse custo não incide sobre o franqueado, já que o seu posto de trabalho confunde-se com o próprio escritório regional do franqueador, ficando ao encargo deste último todas as despesas relativas à administração do prédio, inclusive o seguro. Essa vantagem constitui mais um exemplo de resultados positivos da ação conjunta dos franqueados.

O **item B.5 (subtotal)** apenas indica o somatório das despesas dos itens B.1 a B.4 (administração central, royalties, propaganda e seguros), arcando a franqueada com um custo de 10% contra 5,81% da firma autônoma.

No **item B.6 (lucros)** foi levado em consideração que ambas as empresas trabalham com a mesma taxa de lucro, adotando-se, portanto, o índice médio calculado pela FIPE (7,2%). Pretende-se, com isso, conhecer quem apresenta menor preço no mercado, partindo-se do pressuposto de que ambas as empresas pagam os mesmos impostos e praticam a mesma taxa de lucro.

Em suma, a diferença dos preços cobrados no mercado, por cada faxineiro, resume-se aos itens: uniforme (A.8), material de limpeza/equipamentos (A.9), administração central (B.1), royalties (B.2), propaganda (B.3) e seguros (B.4).

Os **itens B.7 a B.10** representam os encargos fiscais, cuja soma está indicada no item B.11 (total das despesas fiscais). Para ambas as empresas, considerou-se o mesmo índice médio calculado pela FIPE (8,61%), cujas razões já foram explicadas no parágrafo anterior a este. Encontra-se no item **(B.11)** o somatório dos impostos relativos a: PIS, COFINS/FINSOCIAL, ISS e CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.

A necessidade de se calcular um índice médio para os impostos pagos pelas empresas de limpeza, como fez a FIPE, deve-se ao fato de que as taxas variam conforme o valor do faturamento bruto da empresa e o local onde esteja localizado a empreendimento. No caso de empresas inscritas no SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos, por exemplo, as taxas variam de 3% a 8,6% dependendo da faixa em que se enquadre o faturamento bruto da firma.

De outra parte, as taxas também variam em função do município onde ela esteja localizada a empresa (a alíquota do ISS de Morumbaga/SP, é de 0,25%; em Cajamar/SP, é de 5%; em Fortaleza/Ce, é de 5%), inexistindo, assim, um percentual único para as companhias do setor de limpeza.

Por tudo isso é que se resolveu aplicar índice médio de impostos calculados pela FIPE (8,61%) para as duas prestadoras de serviços analisadas no presente trabalho, já que elas exercem a mesma atividade econômica.

3.5 – O PREÇO E A MARGEM DE LUCRO FINAL

Uma vez conhecidos os valores do MONTANTE A e os índices constantes no MONTANTE B, já se pode calcular o preço final que as empresas de limpeza, autônomas e franqueadas, cobram por cada faxineiro locado nas dependências de seus clientes. Para tanto, basta substituir as letras “a”, “b” e “c” (itens B.5, B.6 e B.11) por seus respectivos valores na fórmula do BDI da tabela 9, a seguir, e depois multiplicar o resultado pelo valor do montante A de cada empresa.

Observe-se os cálculos abaixo:

Tabela 9 **B.D.I. E PREÇO FINAL COBRADO POR UM FAXINEIRO CONTRATADO**

BDI e PREÇO FINAL	EMPRESA FRANQUEADA	EMPRESA AUTÔNOMA
Benefícios e Despesas Indiretas - BDI $\text{BDI} = \frac{(1 + a/100) \times (1 + b/100)}{(1 - c/100)} =$	$\text{BDI} = \frac{(1 + 10/100) \times (1 + 7,2/100)}{(1 - 8,61/100)} =$ BDI = 1,29	$\text{BDI} = \frac{(1 + 5,81/100) \times (1 + 7,2/100)}{(1 - 8,61/100)} =$ BDI = 1,24
Preço Final (PF) = Total do Montante A x BDI	PF = 601,55 x 1,29 ⇒ PF = 776,18	PF = 656,10 x 1,24 ⇒ PF = 814,32

Fontes e notas: elaboração própria. ABECAM - Publicações – Volume 3 – capítulo IVa e IV b; arquivo capturado em 13/07/02, URL: <http://www.abecam.net/>; LIMPIDUS, Manual do Franqueado, 1997, v. II, capítulo III, p. 17 e 18.

Como se vê na tabela 9, a empresa franqueada obteve um BDI de 1,29, que multiplicado pelo MONTANTE A (R \$601,55) chega-se ao preço final (PF) de R\$ 776,18, seguindo-se a metodologia adotada pela FIPE. Enquanto isso, a empresa autônoma obteve um BDI de 1,24, que multiplicado pelo MONTANTE A (R\$ 656,10), chega-se a um preço final (PF) de R\$ 814,32.

Logicamente, a franqueada é mais competitiva em termos de preço dos serviços ofertados no mercado, já que obteve um Preço Final no valor de R\$ 776,18 contra R\$ 814,32 da empresa autônoma. Essa competitividade da franqueada não se deve apenas à questão do menor preço cobrado por faxineiro, mas pela marca que possui (divulgada a nível nacional),

além da qualidade comprovada (através do selo de qualidade da ABF). É claro que a empresa autônoma pode ter a mesma qualidade e também certificados de qualidade como, por exemplo, da ISO 9000. Inobstante isso, não há registro na planilha 3 de que a empresa autônoma invista em publicidade, sendo-lhe difícil concorrer com uma marca já consolidada no mercado e que oferece preços menores.

Em suma, o que a empresa franqueada perde com o pagamento de royalties e taxa de propaganda, recupera nos demais custos (uniforme, material de limpeza/equipamentos, taxa de administração de escritório e seguros).

Frise-se mais, como remate, que a empresa franqueada ainda tem margem para aumentar a sua lucratividade, já que se ela alterar sua taxa de 7,2% para 12,47% mesmo assim empata com a empresa autônoma, pois seu preço final passará de R\$ 776,18 para R\$ 814,32, com a vantagem de ter uma marca conhecida no mercado, como já se frisou várias vezes. Neste caso o seu lucro ultrapassaria a média do setor, tornando-se, assim, verdadeiramente competitiva no mercado institucional de limpeza, asseio, conservação e manutenção de imóveis.

Concluindo, as firmas precisam ser avaliadas de acordo com o seu poder de gerar valor econômico, que nada mais significa do que a diferença entre preço e custo. A única maneira de se mensurar valor econômico agregado é através da lucratividade sustentada, a qual representa a capacidade que tem uma empresa em obter ganhos superiores à lucratividade média das firmas que pertencem ao seu setor, a exemplo do que ocorre com as franqueadas analisadas neste capítulo.

4. - Conclusão

4.1 – Principais Resultados

Neste trabalho foram apresentadas e analisadas as principais causas que deram origem à eficiência das PMEs, desde os primeiros estudos realizados por MARSHALL (1890) sobre os distritos industriais ingleses (no século XIX), passando pelos distritos industriais italianos com PIORE e SABEL (1984), BECATTINI (1984), BAGNASCO (1985), PIKE (1988), SENGEBERG (1990) e outros autores italianos (na década de 70 e 80 do século XX), até se alcançar as modernas teorias dos clusters ou aglomerados empresariais com SCHMITZ (1997) e PORTER (1999), com suas respectivas teorias da “*eficiência coletiva*” e “*vantagens competitivas*”, fazendo-se menção, também, a PRAHALAD (1998) e o seu conceito de “*competências essenciais*”.

Viu-se, ainda, que o conceito de eficiência coletiva de SCHMITZ (1997) não se aplica apenas às empresas pertencente a um distrito industrial (cluster ou aglomerado), mas também às empresas estruturadas sob a forma de rede, isto é, “*empresas-rede*”, das quais o “*franchising*” é uma espécie. Assim, procurou-se examinar os principais aspectos franchising, definido na forma da lei Lei 8.955 (franquia empresarial), abrangendo suas vantagens e desvantagens, além de apresentar as principais estatísticas das franquias de todos os setores no Brasil, e, posteriormente, as estatísticas das franquias nacionais de limpeza.

Por último, constatou-se, através de planilhas de composição de preços elaboradas pela FIPE, que as empresas franqueadas são mais competitivas que as firmas autônomas, no setor de limpeza imobiliária brasileiro. Os resultados alcançados demonstram que o preço final que uma empresa franqueada cobra para locar um faxineiro nas dependências de seus clientes é de R\$ 776,18, enquanto que o preço das empresas autônomas é de R\$ 814,32.

Comprovou-se, então, que apesar de a empresa franqueada incorrer no pagamento de royalties e taxa de propaganda, ela acaba recuperando esses valores nos demais custos (uniforme, material de limpeza/equipamentos, taxa de administração de escritório e seguros). As principais causas apontadas para a diferença de preço de uma empresa para outra estão

relacionadas à “*ação conjunta*” das empresas franqueadas (cooperação interfirmas, aprendizado mútuo e inovações coletivas), de onde surgem as vantagens competitivas.

A par de tudo o que se asseverou precedentemente, acredita-se que a hipótese levantada na introdução deste trabalho encontra-se devidamente confirmada, ou seja, “*quanto maior a cooperação, o aprendizado mútuo e a inovação coletiva, maior será a competitividade das PMEs franqueadas em relação às PMEs independentes*”.

Isso porque, as empresas-rede, a exemplo do que ocorre no franchising, não precisam estar, necessariamente, posicionadas no mesmo local e, mesmo assim, podem obter “*eficiência coletiva*”. As economias externas são poucas, mas os ganhos decorrentes das ações conjuntas são substanciais. Conseqüentemente, nas regiões onde não existem clusters, dentro dos quais os pequenos empresários têm maiores chances de sucesso (devido à proximidade geográfica das empresas), o franchising representa relevante alternativa em busca da competitividade, independentemente do espaço geográfico que ocupem, ou melhor, independentemente de pertencerem ou não a um cluster.

4.2 – Sugestões para Pesquisas Posteriores

Tendo como referência os procedimentos normalmente adotados nas pesquisas econômicas, sugere-se, em primeiro lugar, verificar a possibilidade de se criar cursos de limpeza em todo o país, a exemplo do que já fazem a ABRALIMP – Associação Brasileira do Mercado Institucional de Limpeza (em São Paulo) e as Indústrias BECKER (em São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e no Rio Grande do Norte), pois apesar de parecer uma tarefa fácil, limpar é muito mais que passar um pano, uma vassoura, ou recolher o lixo. Limpeza, por menor que pareça, é tecnologia.

A figura do faxineiro tradicional, aquele personagem de pouco estudo e de vassoura e balde nas mãos, deve desaparecer. Surge em seu lugar o profissional de limpeza, com “*cursos técnicos e de comportamento*”. A vassoura e o pano de chão estão definitivamente aposentados, tendo como seus substitutos o moderno “*mop*”, figura emblemática dos novos e promissores tempos.

Assim, o Sebrae seria uma instituição ideal para disseminar a nova tecnologia hoje existente no mercado de limpeza (varredeira motorizada, extratoras automáticas de carpete, lavadoras e secadores automáticos de piso, etc.).

Em segundo e último lugar, propõe-se, também, que nas futuras investigações sejam comparadas as empresas autônomas com as “*cooperativas de limpeza*”, já que as cooperativas, além de se constituírem num outro formato de “*empresas-rede*”, ainda estão isentas do recolhimento de alguns imposto. Dessa forma, seria correto supor, a princípio, que elas sejam mais competitivas do que as próprias “*franquias de limpeza*”, dado que possuem as mesmas características de rede de empresas e gozam de privilégios fiscais, o que implica em redução de custos.

O SINE de Fortaleza, é um exemplo típico do que se acabou de falar, haja vista que um de seus setores (Centro dos Trabalhadores Autônomos - CTA), agrega faxineiros nas suas dependências, muito embora a qualidade e o preço dos serviços prestados por esses profissionais não atendam às expectativas dos consumidores mais exigentes, a começar pelos produtos que utilizam (do próprio cliente) e a terminar pela falta de conhecimento e de tecnologia apropriada ao serviço. Talvez num sistema cooperativista a situação seja diferente, quer dizer, bem melhor, pois esse sistema de negócios tem criado grandes marcas, como a UNIMED, por exemplo.

4.3 – Recomendações

Tomando como ponto de partida as características das “*empresas-rede*”, que no caso das franquias de limpeza são constituídas de PMEs, é possível derivar algumas recomendações que podem ser observadas pelos próximos pesquisadores:

- sistematizar e discutir criticamente as razões pelas quais as franquias de limpeza internacionais já começaram a desembarcar no Brasil, a exemplo da Jani-King e da Corevall, exatamente num setor onde existe abundância de mão-de-obra e não se exige tanto investimento em tecnologia;

- Detalhar e discutir outros formatos de negócios que possibilite às redes de PMEs brasileiras obterem reservas de mercado nos segmentos menos importantes da economia nacional, como é o caso do setor de limpeza;
- Examinar as ações e instrumentos necessários para a promoção da competitividade sustentada das redes de PMEs de limpeza (associadas, consorciadas, cooperadas, franqueadas, etc.) e a sua inserção no mercado internacional.

Ao ensejo da conclusão deste trabalho, impende observar que a franquia empresarial não é sinônimo de sucesso garantido, posto que não existe negócio sem risco e nem tampouco existe empresa que prospere por si própria, sem que haja o esforço e a inventividade do proprietário, o envolvimento de colaboradores, um bom ambiente econômico e a receptividade do mercado.

O franchising está longe de ser *“uma panacéia capaz de eximir o empresário dos passos necessários ao êxito de qualquer negócio”*. Mas quando se fala do *“modelo de negócios do franchising”*, esse sim, está em plena expansão no Brasil. Muitas marcas estão se consolidando, inúmeras empresas se convencem de que o franchising pode ampliar sua presença no mercado e as franquias chegam a todo o território brasileiro.

5 Referências Bibliográficas

- ABECAM. *Publicações – Composição dos Preços, v. 3 – cap. IV e cap. IV b (online)*. Disponível na Internet via URL: <http://www.abecam.net>. Arquivo capturado em 23 de julho de 2.002.
- ALBUQUERQUE, Francisco. *Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico: uma resposta às exigências do ajuste estrutural*. Fortaleza, BNB: 1998.
- ANDRADE, Jorge Pereira. *Contratos de Franquia e Leasing*. Rio de Janeiro, Campus: 1999.
- BAGNASCO, Arnaldo. Desenvolvimento Regional, sociedade local e economia difusa. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 33 - 44.
- BECATTINI, Giacomo. Distritos industriais na Itália. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 45 - 58.
- _____. Le district marshallien: une notion socio-économique: organization industrielle et croissance urbaine. In: BENKO, G; LIPIETZ, A. (orgs). *Les Régions Qui Gagnent - districts et réseaux: les nouveaux paradigms de la géographie économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992. p. 35 - 56.
- BRASIL. *Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. (online). Disponível na Internet via URL: <http://www.guiadofranchising.com.br>. Arquivo capturado em 23 de julho de 2.002.
- BRASIL. *Lei n. 9.307, de 23 de setembro de 1996*. Dispõe sobre arbitragem. ANDRADE, Jorge Pereira. São Paulo: Atlas, 2.000.
- BUGARELLI, Waldirio. *Contratos Mercantis*. São Paulo: Atlas, 1991.
- CACCIA, Giuseppe. Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da Itália. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 239 - 254.

- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: *Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)*. Rio De Janeiro: Bloch Editores S.A., 1992.
- CATELLS, Manuel. *A sociedade em rede (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1)*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CORÓ, Giancarlo. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 147 – 198.
- CROCCO, M. A. et al. O Arranjo Produtivo moveleiro de Ubá - MG. In: TIRONI, L. Fernando. (org). *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001. p. 179 – 236.
- CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. *Franchising*. Rio de Janeiro: Forense, 1992.
- FÜHER, Maximilianus C. Américo. *Resumo de Obrigações e Contratos*. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 1996.
- GARCEZ, C. M. D. – Sistemas locais de inovação: uma abordagem conceitual. *Revista BNDES*, Rio de Janeiro: BNDES FINAME BNDESPAR, v.14, p. 351-366, dez. 2000.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios; textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. Vantagem Sustentável. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 29 – 42.
- GURISATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 77 - 100.
- HISTÓRIA DO FRANCHISING. *Revista Franquia & CIA*. (online). Disponível na Internet via URL: <http://www.revistafranquia.com.br>. Arquivo capturado em 23 de julho de 2.002.
- JIMENEZ, Carla. – Uma dura Realidade. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, São Paulo: Globo, ano XIV, nº 157, p. 18-19, fev. 2002.
- KEILA, G, – Franchising: modelo de negócios em expansão. *Revista Franquia*, São Paulo: Associação Brasileira de Franchising (ABF), edição bimestral, ano 4 – nº 20, p. 32, fev. 2002.
- LIMPIDUS - *Manual do franqueado*. V II, p. 17-18. São Paulo, Copyright@: 1997.

- LOPES, A. Simões. *Desenvolvimento Regional*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian: 1979.
- MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. São Paulo, Abril S. A. Cultural e Industrial: v. 1, 1982.
- O FRANCHISING NA ECONOMIA. *Revista Franquia Web*. (online). Disponível na Internet via URL: <http://www.franquiaweb.com.br>. Arquivo capturado em 23 de julho de 2.002.
- OS NÚMEROS DO FRANCHISING. *Revista Franquia Web*. (online). Disponível na Internet via URL: <http://www.franquiaweb.com.br>. Arquivo capturado em 23 de julho de 2.002.
- OSMAN, R; ALBUQUERQUE, E.. Limpeza empresarial. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo: Globo, ano XIII, n° 146, p. 74-76, mar. 2001.
- PLÁ, Daniel. *Tudo Sobre Franchising*. Rio de Janeiro, SENAC: 2001.
- PORTER, Michael E. – Há leis de Newton. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, edição 735, ano 35 – n° 5, p. 104-110, mar. 2001.
- _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus: 1999.
- PRAHALAD, C.K. A Competência Essencial da Corporação. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293 – 316.
- _____. Reexame das Competências. *Revista HSM MANAGEMENT*. São Paulo: nov. 1999. (online). Disponível na internet via ULR <http://www.nicamp.br/marina/reezame.htm>. Arquivo capturado em 26 de julho de 2.002.
- SCHMITZ, H. – Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v 18, n° 2, p. 201-234, 1997.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura: 1961.
- SENGENBERGER, W; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 101 – 146.
- SOUZA, M. C. A. F; MAZZALI, L; BACIC, M. J. – Relações de cooperação com grandes

empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v 18, n° 2, p. 201-234, 1997.

SUZIGAN, W. *Aglomerções Industriais: avaliação e sugestões de políticas*. (online) Disponível na internet via URL <http://www.neit/ie-unicamp.com.br>. Arquivo capturado em 2001.

SUZIGAN, W; GARCIA, R. Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo. In: TIRONI, L. Fernando. (org). *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001. p. 267 – 322.

ZAMBONI, R. A; BARBOSA, M. A . C. Formação de Cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito - MS. In: TIRONI, L. Fernando. (org). *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001. p. 451 – 498.

6. Anexos

Anexo I

LEI 8.955
FRANQUIA EMPRESARIAL
de 15 de dezembro de 1994

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º. - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º. - Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º. - Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta da Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasias e endereços;

II. - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou quem possa diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do "franqueado ideal" no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto às taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso de sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo,
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele estejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz;
- b) possibilidade do franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora do território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão da rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento de funcionários do franqueado;

d) manuais de franquia;

e) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

f) lay out e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia em relação a:

a) know how ou serviço de industria a que venha ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e se for o caso, também do pré-contrato padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazos de validade.

Art. 4º. - A Circular de Oferta da Franquia deverá ser entregue ao candidato franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básicas dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º. (vetado).

Art. 6º. - O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (Duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º. - A sanção prevista no parágrafo único do art.4º. desta Lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta da Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art.8º. - O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art.9º. - Para fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art.10º. - Essa lei entra em vigor 60(sessenta) dias após sua publicação.

Art.11º. - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º. da independência e 106º. da república.

Itamar Franco
Ciro Pereira Gomes
Elcio Álvares

Anexo II

PUBLICAÇÕES

CAPÍTULO IV - COMPOSIÇÃO DOS PREÇOS

A composição dos preços apresentada a seguir neste Capítulo demonstra de forma analítica todos os insumos, quantidades, ponderações, preços e demais variáveis que interferem na formação dos preços dos serviços - espelho das especificações e condições estabelecidas.

A composição desses preços não deverá integrar os editais das licitações, tendo em vista que esta objetiva tão somente respaldar a Contratante nas fases que antecedem a publicidade inicial dos respectivos processos licitatórios.

1. CRITÉRIOS PARA COMPOSIÇÃO DE PREÇOS

1.1 - DATA BASE DA PESQUISA: MAIO/98

1.2 - JORNADA DE TRABALHO

44 HORAS SEMANAIS - DIURNO	44 horas/semanais
SEGUNDA-FEIRA A SÁBADO	4,35 semanas/mês
	191,40 horas/mês
	26,07 dias/mês

1.3 - PISO SALARIAL DAS CATEGORIAS

FUNÇÃO	SALÁRIO
FAXINEIRO	R\$ 208,00
ENCARREGADO TIPO 1 (1 PARA 30 FAXINEIROS)	R\$ 270,40

FUNÇÃO	SALÁRIO
LIMPADOR DE VIDROS (SEM EXPOSIÇÃO A SITUAÇÃO DE RISCO)	R\$ 235,72
ENCARREGADO (1 PARA 30 LIMPADORES)	R\$ 306,44

FUNÇÃO	SALÁRIO / PERICULOSIDADE
LIMPADOR DE VIDROS (COM EXPOSIÇÃO A SITUAÇÃO DE RISCO)	R\$ 306,44
ENCARREGADO (1 PARA 4 LIMPADORES)	R\$ 337,08

1.3.1- salários obtidos através de acordo/convenção/dissídio coletivo das categorias profissionais.

1.3.2 - a categoria profissional de limpador de vidros e o encarregado destes, quando na execução da tarefa de limpeza de vidros externos, em locais considerados de risco, terão acréscimo de 30% nos seus salários conforme definido no acordo coletivo da respectiva categoria profissional.

1.4 - ENCARGOS SOCIAIS -

Foi considerado o percentual de 83,75%.

1.5 - BENEFÍCIOS AOS EMPREGADOS -

1.5.1 - VALE-REFEIÇÃO -

- Quantidade de refeições por dia : 1 (uma) por empregado
- valor facial unitário : Fixado igual ao praticado no mercado
- valor considerado para fins de cálculo do custo : R\$ 3,00

80% do valor facial R\$ 2,40

- quantidade de vales/mês : igual à quantidade de dias efetivamente trabalhados

1.5.2 - VALE-TRANSPORTE -

número de conduções
diárias/empregado = 04

- valor unitário da condução: valor médio da passagem de ônibus da(s) cidade principal da região.

VALOR UNITÁRIO	LOCAL
R\$ 1,00	CIDADE DE SÃO PAULO

- quantidade de vales/mês: igual à quantidade de dias efetivamente trabalhados, multiplicados por 04

para fins de cálculo: 26,07 dias x 04 viagens/dia = 104,28 vales

- subsídio da empresa: conforme legislação vigente (total gasto com transportes acima de 6% do salário do empregado)

1.5.3 - CESTA BÁSICA

Conforme o acordo coletivo da respectiva categoria profissional, cada empregado tem direito a uma cesta básica no valor de R\$ 25,00.

1.5.4 - SEGURO DE VIDA EM GRUPO / AUXÍLIO FUNERAL / AUXÍLIO FAMILIAR

Conforme o acordo coletivo da respectiva categoria profissional, os empregados têm direito a um seguro de vida com auxílio funeral e auxílio familiar, pelo qual participam com R\$ 0,30 e a empresa com R\$ 0,80.

1.5.5 - AUXÍLIO CRECHE

Todas as empregadas-mães receberão, mensalmente, a importância de 10% do salário mínimo vigente no país, por cada filho (a) menor de 3 (três) anos de idade. Foi utilizada a taxa média de fertilidade de 2%, com a proporção de 70% de mulheres no total da mão-de-obra empregada. Considerou-se que 55 % da PEA dessa mão-de-obra possui um filho menor de 3 anos.

1.5.6 - UNIFORMES

ITEM	VIDA ÚTIL (MESES)	QTDE./FUNC
Calça	8	2
Camisa m.curta	6	2
Tênis	6	1
Meia (pares)	4	2
Jaleco	12	1
Boné	12	1
Crachá de identificação	6	1
Luva	3	1
Bota	6	1

1.5.7 - MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO

A participação em relação ao preço final/m², dos valores correspondentes a material, saneantes domissanitários e equipamentos é função da metodologia utilizada por cada Contratada, da produtividade e do tipo de equipamentos disponibilizados para os serviços, dentre outras especificidades inerentes à cada empresa.

Assim, é de se notar o grau de dificuldade encontrado para a avaliação desses insumos em relação às quantidades médias utilizadas em cada caso.

Dessa forma, para efeito de cálculo desse item, foi efetuado levantamento em contratos dos órgãos da administração direta e das empresas controladas pelo Governo do Estado, concluindo-se que as despesas com material, saneantes domissanitários e equipamentos, representam em média 12% dos demais custos envolvidos nos serviços de limpeza, asseio e conservação predial.

A composição dos preços de cada tipo de serviço encontra-se demonstrado no final deste Capítulo.

1.6 DISPOSIÇÕES GERAIS

É oportuno que fique registrado que foram analisadas as recentes medidas que prestigiam a política que incentiva o emprego, destacando-se como principal a faculdade de utilização de contrato temporário de trabalho. Contudo, face ao horizonte temporal contratual próprio dos serviços continuados, a metodologia adotada na formação dos preços, ao caráter somente facultativo da adoção dessas medidas e ao objetivo desses estudos na obtenção de preços unitários balizadores do processo seletivo prévio na Administração Pública Estadual, conclui-se pela não aplicabilidade de tais medidas nessa oportunidade; porém, observados os ditames legais e as restrições impostas, as futuras contratadas poderão se valer das permissões legais em cada caso concreto.

Os parâmetros adotados por estes estudos na composição dos vários preços unitários refletem as conquistas até então alcançadas pelos empregados da correspondente Categoria que já mostram sinais de modernidade e flexibilidade; e é entendimento que, caso as medidas em referência venham a impactar esse mercado, as mudanças serão prestigiadas pelos Sindicatos e observadas em revisão própria desses estudos.

2. ENCARGOS SOCIAIS



2.1 Grupo A de encargos básicos correspondentes às obrigações que, por lei, incidem diretamente sobre a folha de pagamento e, com tal, recaem sobre os salários pagos aos empregados do setor. Este grupo engloba os seguintes encargos: IAPAS, FGTS, SESC/SESI, SENAC/SENAI, SEBRAE, INCRA, salário-educação e seguro de acidente do trabalho. A incidência total do grupo é de 35,80 %.

Grupo A - Obrigações Sociais	%
A1 - Previdência Social	20,00
A2 - F.G.T.S.	8,00
A3 - Salário Educação	2,50
A4 - SESI/SESC	1,50
A5 - SENAI/SENAC	1,00
A6 - INCRA	0,20
A7 - Seguro Acidentes de Trabalho (Médio)	2,00
A8 - SEBRAE	0,60
Total do Grupo A	35,80

Fundamentação Legal

A.1) Art. 25 - Inciso I da Lei nº 8212/91.

A.2) Art. 15 da Lei nº 8036/90 e Art. 7º Inciso III da Constituição Federal de 05.10.88.

A.3) Art. 3º Inciso I do Decreto 87043/82.

A.4) Art. 30 da Lei 8036/90

A.5) Decreto nº 2318/86

A.6) Decreto-Lei nº 1146/70.

A.7) Art. 22 - Inciso II da Lei nº 8212/91

A.8) Art. 8º da Lei 8029/90, alterada pela Lei 8154/90.

2.2 No Grupo B são considerados os direitos a recebimento de salários de dias em que não há prestação de serviços e, por conseguinte, sofrem a incidência de encargos classificados no Grupo A. São pagos diretamente ao empregado e para efetuar seus cálculos é necessário, que inicialmente se defina o número de dias efetivamente trabalhados no ano, com base nos seguintes parâmetros:

dias do ano = 365

semanas por mês = $(365 \div 12 \text{ meses por ano}) \div 7 \text{ dias por semana} = 4,3452$

Para apurar o número total de dias efetivamente trabalhados no ano, deve-se subtrair os dias não trabalhados, como a seguir discriminado:

a) férias: considera-se que 3,96% da equipe opte converter em remuneração 1/3 (um terço) do período de

férias

$$= (0,0393 \times 20 \text{ dias}) + (0,9604 \times 30 \text{ dias}) = 29,6 \text{ dias}$$

b) repouso semanal remunerado (domingo)

$$= 4,3452 \text{ semanas} \times 1 \times 11 \text{ meses} = 47,8 \text{ dias/ano}$$

c) feriados - média de 11 feriados por ano, sendo 1 deles caindo no domingo = 10 dias/ano

d) auxílio-enfermidade - média de 8 faltas justificadas por ano

e) faltas legais - a lei considera as seguintes faltas, por motivos legais:

- por morte do cônjuge, ascendente ou descendente 2 dias
- registro de nascimento do filho 1 dia
- casamento 3 dias
- doação de sangue 1 dia
- alistamento eleitoral 2 dias
- exigências do Serviço Militar 1 dia

Totalizando, no ano, 10 dias. Considera-se, pelo menos uma falta anual.

f) licença-maternidade - estimativa baseada nos 120 dias de licença fixados pela Constituição; na taxa média de fecundidade (mais ou menos 2%); na proporção de 70% de mulheres no total de mão-de-obra empregada no setor de limpeza, asseio e conservação. Considerou-se que 55% da PEA (População Economicamente Ativa) dessa mão-de-obra está em idade de procriação

$$= 120 \times 0,02 \times 0,55 \times 0,70 = 0,924$$

g) licença-paternidade - com base nas estatísticas do item anterior, levando-se em conta que, no caso do homem, a licença é de 5 dias e 100 % deles estão em idade de procriação

$$= 5 \times 0,02 \times 1 \times 0,30 = 0,03$$

h) auxílio-acidente de trabalho - de acordo com a lei, a empresa assume os primeiros 15 dias de afastamento do segurado. O índice de ocorrência é de 0,827%

$$= 15 \times 0,00827 = 0,1241$$

i) aviso-prévio trabalhado - para se chegar ao coeficiente de incidência deste item, foi considerado que, apesar da legislação permitir às empresas manter o empregado pelo prazo correspondente ao aviso prévio. com redução das

diárias estipuladas, o que se observa no setor é que, na prática, em cerca de apenas 11,42% dos casos o empregado recebe o aviso prévio trabalhado. Há, ainda, a informação de que 68,67% dos empregados recebem aviso prévio. Para o presente cálculo considerou-se que o período médio de permanência no emprego é de 24 meses. Por fim, sabe-se que a Constituição garante o mínimo de 30 dias de aviso prévio e que ao empregado é facultado faltar 7 dias corridos dentro desse período = $7 \times 0,1142 \times 0,6867 = 0,5489$

Os dias não trabalhados, portanto, somam 98,027 dias/ano, que, subtraídos do total regulamentar (365), resultam em 266,973 dias/ano efetivamente trabalhados nesse período. Chega-se, daí, aos diversos percentuais de encargos:

a) férias - considerou-se o abono de férias de 1/3 (um terço) do salário para 3,96% da equipe e, ainda, 1/3 (um terço) de remuneração adicional, estabelecida pela Constituição.

a.1. férias de 20 dias: $0,0396 \times 20 = 0,792$

a.2. abono de férias: $0,0396 \times 10 = 0,396$

a.3. férias de 30 dias: $0,9604 \times 30 = 28,812$

a.4. total = $0,792 + 0,396 + 28,812 = 30$

30

----- x 1,3333 x 100% = 14,98%

266,973

b) auxílio enfermidade

8

----- x 100% = 3,00%

266,973

c) licença paternidade

0,03

----- x 100% = 0,01%

266,973

d) licença maternidade

0,924

----- x 100% = 0,35%

266,973

e) faltas legais

1

----- x 100% = 0,37%

266,973

f) acidente de trabalho

0,1241

----- x 100% = 0,05%

266,973

g) aviso prévio trabalhado

7 x 0,1142 x 0,6867

----- x 100% = 0,21%

266,973

h) 13º salário

30

----- x 100% = 11,24%

266,973

Somando de a até h, os encargos do Grupo B totalizam 30,21 %.

Grupo B - Tempo não Trabalhado I	%
B1 - Férias	14,98
B2 - Auxílio Enfermidade	3,00
B3 - Licença Paternidade	0,01
B4 - Licença Maternidade	0,35
B5 - Faltas Legais	0,37
B6 - Acidente de Trabalho	0,05
B7 - Aviso Prévio Trabalhado	0,21
B8 - 13º Salário	11,24
Total do Grupo B	30,21

Fundamentação Legal

B.1) Art. 142 do Decreto-Lei nº 5452/43 (CLT), que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho e Inciso XVII do Art. 7º da Constituição Federal de 05.10.88.

B.2) Art. 18 da Lei 8212/91, Art. 476 da CLT.

B.3) Art. 7º Inciso XIX da CF/88.

B.4) Art. 7º Inciso XVIII da CF/88

B.5) Arts. 473 e 822 da CLT.

B.6) Lei 6367/76 e Art. 473 da CLT.

B.7) Art. 487 da CLT e Inciso XXI do Art. 7º da CF/88.

B.8) Lei nº 4090/62, Lei nº 7787/89 e Inciso VIII do Art. 7º da CF/88 e complementares.

2.3 A formação dos encargos do Grupo C vem a seguir. Vale lembrar que, tal como no Grupo B, são pagos diretamente aos empregados, mas, neste caso, não são onerados pelos encargos do Grupo A.

a) indenização compensatória por demissão sem justa causa - o cálculo desse item depende dos dados anteriores sobre percentual de demissões e taxa de rotatividade no setor e dos 40% sobre o FGTS.

$$0,40 \times 0,08 \times 0,6867 \times 30 \times 24$$

$$\text{-----} \times 100\% = 2,96\%$$

$$266,973 \times (24 \text{ , } 12)$$

b) aviso prévio indenizado (vide aviso prévio trabalhado)

$$30 \times 0,8858 \times 0,6867$$

$$\text{-----} \times 100\% = 3,42 \%$$

$$266,973 \times (24 \div 12)$$

c) indenização adicional - o empregado dispensado sem justa causa, no período de 30 dias que antecede a data-base de sua correção salarial, tem direito a uma indenização adicional equivalente a um salário mensal, seja ou não optante pelo FGTS. A estatística disponível aponta para um percentual de 4,84% de desligamentos nessas condições.

$$30 \times 0,0484$$

$$\text{-----} \times 100\% = 0,54 \%$$

$$266,973$$

Agregando os percentuais acima, chega-se ao montante de 6,92% para o Grupo C.

Grupo C - Tempo não Trabalhado II	%
C1 - Demissão s/ Justa Causa (Indeniz. Comp.)	2,96
C2 - Aviso Prévio Indenizado	3,42
C3 - Indenização Adicional	0,54
Total do Grupo C	6,92

Fundamentação Legal

C.1) Art. 487 da CLT e Art. 10 das Disposições Constitucionais Gerais da CF/88.

C.2) Art. 487 da CLT e Inciso XXI do Art. 7º da CF/88.

C.3) Art. 18 parágrafo 1º da Lei 8036/90.

2.4 O Grupo D corresponde às incidências cumulativas dos encargos do Grupo A sobre os do Grupo B.

$$= 0,3580 \times 0,3021 \times 100\% = 10,82\%$$

2.5. O total dos encargos sociais do setor de limpeza, asseio e conservação, em conformidade com os cálculos acima efetuados, é de 83,75%

O Quadro a seguir sintetiza os percentuais de encargos sociais estimados

ENCARGOS SOCIAIS PARA SERVIÇOS DE LIMPEZA, ASSEIO E CONSERVAÇÃO	
DISCRIMINAÇÃO	%
GRUPO A (básicos)	
Previdência Social	20,00
F.G.T.S.	8,00
Salário Educação	2,50
SESI/SESC	1,50
SENAI/SENAC	1,00
INCRA	0,20
Seguro Acidentes de Trabalho (Médio)	2,00
SEBRAE	0,60
TOTAL GRUPO A	35,80
GRUPO B	
Férias	14,98
Auxílio Enfermidade	3,00
Licença Paternidade	0,01
Licença Maternidade	0,35
Faltas Legais	0,37
Acidente de Trabalho	0,05
Aviso Prévio Trabalhado	0,21
13º Salário	11,24
TOTAL GRUPO B	30,21
GRUPO C	
Demissão s/ Justa Causa (Indeniz. Comp.)	2,96
Aviso Prévio Indenizado	3,42
Indenização Adicional	0,54
TOTAL GRUPO C	6,92
GRUPO D (incidência cumulativa)	
Grupo A x Grupo B	10,82
TOTAL GRUPO D	10,82
TOTAL GERAL	83,75

Nota: Baseado no trabalho de Afonso Duarte de Paiva e Paulo Sidney de Melo Cota, Maio/1996 - FGV.

2.6. Artigo 7º da CF/88.

in verbis

"São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e as de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família para os seus dependentes;

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal;

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de norma de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até seis anos de idade em creches e pré-escolas;

- XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;
 XXVII - proteção em face da automação;
 XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização, a que está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;
 XXIX - ação, quanto a créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de:
 a) cinco anos para o trabalhador urbano, até o limite de dois anos após a extinção do contrato;
 b) até dois anos após a extinção do contrato, para o trabalhador rural;
 XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;
 XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salários e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;
 XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;
 XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre aos menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de quatorze anos, salvo na condição de aprendiz;
 XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso.
 § único - São assegurados à categoria dos trabalhadores domésticos, os direitos previstos nos incisos IV, VI, VIII, XV, XVII, XVIII, XIX, XXI e XXIV, bem como a sua integração à previdência social."

3 - BENEFÍCIOS E DESPESAS INDIRETAS



3.1. Definição de B.D.I - Benefícios e Despesa Indiretas

3.1.1 Conceito

O BDI - Benefícios e Despesas Indiretas, corresponde a uma taxa que incide sobre os custos diretos dos serviços, resultando no preço final. Tem-se então, o primeiro conceito:

PF

BDI = -----,

CD

onde:

PF - Preço Final é o preço de referência apresentado na planilha de preços que representa o valor da remuneração do serviço.

CD - Custo Direto é todo gasto envolvido na execução do serviço, perfeitamente caracterizado, identificado e quantificado de forma a poder ser diretamente apropriado como custo de fase específica do serviço. Ex.: Mão-de-obra operacional, materiais e equipamentos, transportes e demais insumos utilizados, especificamente nos serviços.

3.1.2 Custos e Despesas Integrantes do B.D.I :

Custos Indiretos são todos os gastos envolvidos diretamente na execução dos serviços, que podem ser caracterizados e quantificados mas não são passíveis de serem apropriados a uma fase específica. Despesas indiretas são gastos de administração, comercialização e

outros que, embora associados à produção, não estão relacionados especificamente com o serviço. Estão relacionados mais com a natureza de produção da empresa (custos fixos).

Despesas Diretas são gastos relacionados com a venda/cobrança de serviço, envolvendo:

- Despesas fiscais são gastos relacionados com o pagamento de impostos que incidem diretamente sobre a venda/cobrança do serviço.
- Despesas financeiras são gastos relacionados com a perda monetária ocorrida pela defasagem entre a data do efetivo desembolso e a data da receita correspondente.
- Despesas securitárias são gastos com seguros legais, tais como seguro de responsabilidade civil, cuja cobertura deverá ser providenciada pelo contratado.

3.1.3 Componente Lucro no B.D.I :

O lucro no BDI é representado por uma taxa incidente sobre o total geral dos custos e despesas, excluídas as despesas fiscais.

Dentro do conceito de lucro, nos termos definidos pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE, adota-se uma faixa de valores que limitará a possível variação de taxa de lucro.

Essa faixa é definida com base nas Demonstrações Financeiras das empresas do ramo, obtidas junto aos Cadastros de Fornecedores de órgãos da administração pública do Estado de São Paulo.

O percentual que está sendo utilizado está corroborado pelo estudo da Fundação Getúlio Vargas - FGV, calculado a partir da média aritmética das relações Lucro/Vendas da Demonstração de Resultados Financeiros e Contábeis das 309 maiores empresas de construção civil ("Conjuntura Econômica" nº 09), encontrando-se dentro do intervalo de desvio padrão apurado no referido estudo.

3.1.4 Fórmula para cálculo do BDI :

$$(1 + X) (1 + Y)$$

$$\text{BDI} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}},$$

$$(1-I)$$

onde:

X : Taxa da somatória das despesas indiretas, despesas de seguros, despesas financeiras e custos indiretos;

Y : Taxa representativa do lucro.

(1 + X) (1 + Y): Valor sujeito a incidência de impostos.

I : Taxa representativa da incidência de impostos.

3.2 Demonstrativo de Cálculo do BDI



1. Despesas com a Administração Central

Correspondem aos gastos do fornecedor para manter e operar o seu escritório central. Como referência, foi utilizada a empresa modelo definida pela APEOP no trabalho "B.D.I" - Composição analítica destinada ao uso por órgãos públicos, sociedades de economia mista e empreiteiros, procedendo-se as adequações necessárias inerentes aos serviços objeto deste volume.

As despesas com a administração central correspondem a 5,31% e contemplam os seguintes itens:

Remuneração de pessoal de escritório
 Supervisão dos postos
 Aluguel da sede
 Despesas com água, luz e telefone
 Imposto predial, taxa de funcionamento
 Material de escritório
 Material de limpeza
 Transporte do pessoal administrativo
 Transporte de funcionários
 Manutenção de equipamentos de escritório

3.2.2 Seguro

Seguro Responsabilidade Civil - 0,5% - Circular SUSEP nº 56, de 27.10.78, atualizado pela Circular SUSEP nº 67, de 14.12.81.

3.2.3 Lucro

Tendo em vista as considerações anteriormente citadas, a taxa de lucro que está sendo utilizada é de 7,2%.

3.2.4 Tributação Sobre Faturamento

ISSQN: 5,00% - Decreto nº 31417 de 08.04.92 da PMSP.

Obs.: O ISSQN referente à prestação de serviços é o exigido pelo Município do estabelecimento prestador ou na falta de estabelecimento o do domicílio do prestador. É importante ressaltar que existem Municípios que concedem incentivos fiscais.

PIS: 0,65% - Lei Complementar nº 7, de 08.09.70 e alterações

CONFINS (FINSOCIAL): 2% - Lei Complementar 70 de 30.12.94

Contribuição Social: 0,96 % - Lei 9249 de 26.12.95

3.2.5 Planilha Resumo - BDI

Item	%	
Administração Central	5,31	
Seguros	0,50	
Subtotal	5,81	(a)
Lucro	7,20	(b)
PIS	0,65	
COFINS/FINSOCIAL	2,00	
ISSQN	5,00	
Contribuição Social	0,96	
Total Desp. Fiscais	8,61	(c)

$$(1 + a/100) \times (1 + b/100)$$

$$\text{BDI} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

$$(1 - c/100)$$

$$= 1,2412 \text{ ou } 24\%$$

BDI adotado =
24%

Anexo III

PUBLICAÇÕES

4. - DEMONSTRATIVO DE CÁLCULO DOS PREÇOS UNITÁRIO

4.1- CÁLCULO DO CUSTO DE MÃO-DE-OBRA

4.1.1 FAXINEIRO

Quantidade de empregados: 1

MEMÓRIA DE CÁLCULO - MÃO-DE-OBRA	
EMPREGADO	VALOR
custo total salário	R\$ 208,00
custo de encargos sociais 83,75%	R\$ 174,20

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS	
VALE TRANSPORTE	
quantidade de viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 12,48
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28- R\$12,48)	R\$ 91,80

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS	
VALE REFEIÇÃO	
quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado (80%)	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,57

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

CESTA BÁSICA

quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
custo total/mês	R\$ 25,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

AUXÍLIO CRECHE

participação por empregado	0,01
valor mensal do auxílio	R\$ 13,00
Custo total / mês	R\$ 0,13

MEMÓRIA DE CÁLCULO - UNIFORME

ITEM	CUSTO MENSAL	QDE.	CUSTO
Calça	R\$ 1,56	2	R\$ 3,12
camisa m.curta	R\$ 1,84	2	R\$ 3,68
Tênis	R\$ 1,96	1	R\$ 1,96
meia (pares)	R\$ 0,91	2	R\$ 1,82
Boné	R\$ 0,46	1	R\$ 0,46
crachá de identificação	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06
Luva	R\$ 1,31	1	R\$ 1,31
Bota	R\$ 2,46	1	R\$ 2,46
	TOTAL /MÊS		R\$ 14,87

MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO - Foi considerado o valor de R\$ 78,73

MEMÓRIA DE CÁLCULO - RESUMO

SALÁRIO - FAXINEIRO	R\$ 208,00
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 174,20
VALE TRANSPORTE	R\$ 91,80

VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57
CESTA BÁSICA	R\$ 25,00
SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80
AUXÍLIO CRECHE	R\$ 0,13
UNIFORME	R\$ 14,87
MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 78,73
CUSTO TOTAL /MÊS	R\$ 656,10

B.D.I. adotado para serviços de limpeza: 24%

Preço/hora - Faxineiro = R\$ 4,25

4.1.2 ENCARGADO DE FAXINEIRO

Quantidade de empregados (Encarregado): 1

MEMÓRIA DE CÁLCULO - MÃO-DE-OBRA	
EMPREGADO	VALOR
custo total salário (1: 30)	R\$ 270,40
custo de encargos sociais 83,75%	R\$ 226,46

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS	
VALE TRANSPORTE	
quantidade de. viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 16,22
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28- R\$16,22)	R\$ 88,06

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE REFEIÇÃO

quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado (80%)	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,57

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

CESTA BÁSICA

quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
custo total/mês	R\$ 25,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR

quantidade mensal	1
Valor subsidiado por empregado	R\$ 0,80
Custo total / mês	R\$ 0,80

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

AUXÍLIO CRECHE

participação por empregado	0,01
valor mensal do auxílio	R\$ 13,00
Custo total / mês	R\$ 0,13

MEMÓRIA DE CÁLCULO - UNIFORME

ITEM	CUSTO MENSAL	QDE.	CUSTO
Calça	R\$ 1,56	2	R\$ 3,12
Camisa m.curta	R\$ 1,84	2	R\$ 3,68
Tênis	R\$ 1,96	1	R\$ 1,96
Jaleco	R\$ 0,91	1	R\$ 0,91
meia (pares)	R\$ 0,91	2	R\$ 1,82
Boné	R\$ 0,46	1	R\$ 0,46
crachá de identificação	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06
Luva	R\$ 1,31	1	R\$ 1,31
Bota	R\$ 2,46	1	R\$ 2,46
	TOTAL /MÊS		R\$15,78

MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO - foi considerado o valor de R\$ 93,98

MEMÓRIA DE CÁLCULO - RESUMO

SALÁRIO - ENCARREGADO	R\$ 270,40
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 226,46
VALE TRANSPORTE	R\$ 88,06
VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57
CESTA BÁSICA	R\$ 25,00
SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80
AUXÍLIO CRECHE	R\$ 0,13
UNIFORME	R\$ 15,78
MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 93,98
CUSTO TOTAL /MÊS	R\$783,18

B.D.I. adotado para serviços de limpeza 24%

Preço/mês - Encarregado de Faxineiro = R\$ 971,14

Preço/hora - Encarregado de Faxineiro = R\$ 5,07

Preço/hora - Encarregado de Faxineiro = R\$ 5,07

4.1.3- LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA e FACE EXTERNA (sem exposição a situação de risco)

Quantidade de empregados (limpador de vidros): 1

MEMÓRIA DE CÁLCULO - MÃO-DE-OBRA

EMPREGADO	VALOR
custo total salário	R\$ 235,72
custo de encargos sociais 83,75%	R\$ 197,42

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE TRANSPORTE

quantidade de viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 14,14
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28- R\$14,14)	R\$ 90,14

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE REFEIÇÃO

quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado (80%)	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,57

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

CESTA BÁSICA

quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
Custo total/mês	R\$ 25,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR

quantidade mensal	1
valor subsidiado por empregado	R\$ 0,80
Custo total / mês	R\$ 0,8

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

AUXÍLIO CRECHE

participação por empregado	0,01
valor mensal do auxílio	R\$ 13,00
Custo total / mês	R\$ 0,13

MEMÓRIA DE CÁLCULO - UNIFORME

ITEM	CUSTO MENSAL	QDE.	CUSTO
Calça	R\$ 1,56	2	R\$ 3,12
camisa m.curta	R\$ 1,84	2	R\$ 3,68
Tênis	R\$ 1,96	1	R\$ 1,96
meia (pares)	R\$ 0,91	2	R\$ 1,82
Boné	R\$ 0,46	1	R\$ 0,46
crachá de identificaçã o	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06
Luva	R\$ 1,31	1	R\$ 1,31
Bota	R\$ 2,46	1	R\$ 2,46
	TOTAL /MÊS		R\$14,87

MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO - Foi considerado o valor de R\$ 85,45

MEMÓRIA DE CÁLCULO - RESUMO	
SALÁRIO	R\$ 235,72
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 197,42
VALE TRANSPORTE	R\$ 90,14
VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57
CESTA BÁSICA	R\$ 25,00
SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80
AUXÍLIO CRECHE	R\$ 0,13
UNIFORME	R\$ 14,87
MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 85,45
CUSTO TOTAL /MÊS	R\$ 712,10

B.D.I. adotado para serviços de limpeza : 24%

**Preço/mês - Limpador de vidros - face interna ou face externa
(sem
exposição a situação de risco) = R\$ 883,00**

**Preço/hora - Limpador de vidros - face interna ou face externa
(sem exposição a situação de risco) = R\$ 4,61**

4.1.4- ENCARREGADO LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA e FACE

EXTERNA (sem exposição a situação de risco)

Quantidade de empregados (Encarregado): 1

MEMÓRIA DE CÁLCULO - MÃO-DE-OBRA

EMPREGADO	VALOR
custo total salário (1: 30)	R\$ 306,44
custo de encargos sociais 83,75%	R\$ 256,64

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE TRANSPORTE

quantidade de viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 18,39
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28-R\$18,39)	R\$ 85,89

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE REFEIÇÃO

quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado (80%)	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,5

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

CESTA BÁSICA

quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
custo total/mês	R\$ 25,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR

quantidade mensal	1
valor subsidiado por empregado	R\$ 0,80
Custo total / mês	R\$ 0,80

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

AUXÍLIO CRECHE

participação por empregado	0,01
valor mensal do auxílio	R\$ 13,00
Custo total / mês	R\$ 0,13

MEMÓRIA DE CÁLCULO - UNIFORME

ITEM	CUSTO MENSAL	QDE.	CUSTO
Calça	R\$ 1,56	2	R\$ 3,12
Camisa m.curta	R\$ 1,84	2	R\$ 3,68
Tênis	R\$ 1,96	1	R\$ 1,96
Jaleco	R\$ 0,91	1	R\$ 0,91
meia (pares)	R\$ 0,91	2	R\$ 1,82
Boné	R\$ 0,46	1	R\$ 0,46
crachá de identificação	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06
Luva	R\$ 1,31	1	R\$ 1,31
Bota	R\$ 2,46	1	R\$ 2,46
	TOTAL /MÊS		R\$15,78

MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO - foi considerado o valor de R\$ 102,72

MEMÓRIA DE CÁLCULO - RESUMO

SALÁRIO - ENCARREGADO	R\$ 306,44
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 256,64
VALE TRANSPORTE	R\$ 85,89
VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57
CESTA BÁSICA	R\$ 25,00
SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80
AUXÍLIO CRECHE	R\$ 0,13
UNIFORME	R\$ 15,78
MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 102,72
CUSTO TOTAL /MÊS	R\$ 855,97

B.D.I. ADOTADO PARA SERVIÇOS DE LIMPEZA 24%

Preço/mês - Encarregado de Limpador de Vidros - Face Interna ou Face

Externa (sem exposição a situação de risco) = R\$ 1.061,40

Preço/hora - Encarregado de Limpador de Vidros - Face Interna ou Face

Externa (sem exposição a situação de risco) = R\$ 5,55

4.1.5- LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA (com exposição a situação de risco)

Quantidade de empregados (Limpador de vidros): 1

MEMÓRIA DE CÁLCULO - MÃO-DE-OBRA	
EMPREGADO	VALOR
custo total salário	R\$ 235,72
adicional periculosidade (30% do salário)	R\$ 70,72
custo de encargos sociais 83,75%	R\$ 256,64

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS	
VALE TRANSPORTE	
quantidade de viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 14,14
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28-R\$14,40)	R\$ 90,14

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE REFEIÇÃO

quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado (80%)	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,57

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

CESTA BÁSICA

quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
custo total/mês	R\$ 25,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR

quantidade mensal	1
valor subsidiado por empregado	R\$ 0,80
Custo total / mês	R\$ 0,80

MEMÓRIA DE CÁLCULO - UNIFORME

ITEM	CUSTO MENSAL	QDE.	CUSTO
Calça	R\$ 1,56	2	R\$ 3,12
camisa m.curta	R\$ 1,84	2	R\$ 3,68
Tênis	R\$ 1,96	1	R\$ 1,96
meia (pares)	R\$ 0,91	2	R\$ 1,82
Boné	R\$ 0,46	1	R\$ 0,46
crachá de identificação	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06
Luva	R\$ 1,31	1	R\$ 1,31
Bota	R\$ 2,46	1	R\$ 2,46
	TOTAL /MÊS		R\$14,87

MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO - Foi considerado o valor de R\$ 103,15

MEMÓRIA DE CÁLCULO - RESUMO	
SALÁRIO	R\$ 306,44
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 256,64
VALE TRANSPORTE	R\$ 90,14
VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57
CESTA BÁSICA	R\$ 25,00
SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80
UNIFORME	R\$ 14,87
MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 103,15
CUSTO TOTAL /MÊS	R\$ 859,61

B.D.I. ADOTADO PARA SERVIÇOS DE LIMPEZA 24%

Preço/mês - Limpador de vidros - face externa

(com exposição a situação de risco) = R\$ 1.065,91

Preço/hora - Limpador de vidros - face externa

(com exposição a situação de risco) = R\$ 5,57

4.1.6. - ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA

(com exposição a situação de risco)

Quantidade de empregados (Encarregado): 1

MEMÓRIA DE CÁLCULO - MÃO-DE-OBRA	
EMPREGADO	VALOR
custo total salário (1: 4)	R\$ 259,29
adicional periculosidade (30% do salário)	R\$ 77,79
custo de encargos sociais 83,75%	R\$ 282,30

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE TRANSPORTE

quantidade de viagens/mês (4 viagens/dia x 26,07)	104,28
valor da passagem de ônibus urbano	R\$ 1,00
valor mensal gasto com transporte	R\$ 104,28
valor descontado do empregado - 6% do salário	R\$ 15,56
valor subsidiado por empregado/mês (R\$104,28-R\$15,56)	R\$ 88,72

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

VALE REFEIÇÃO

quantidade de refeições/mês	26,07
valor facial do vale	R\$ 3,00
valor unitário subsidiado por empregado	R\$ 2,40
valor subsidiado por empregado/mês	R\$ 62,57

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

CESTA BÁSICA

quantidade mensal	1
valor unitário da cesta básica	R\$ 25,00
custo total/mês	R\$ 25,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - BENEFÍCIOS

SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR

quantidade mensal	1
valor subsidiado por empregado	R\$ 0,80
Custo total / mês	R\$ 0,80

MEMÓRIA DE CÁLCULO - UNIFORME			
ITEM	CUSTO MENSAL	QDE.	CUSTO
Calça	R\$ 1,56	2	R\$ 3,12
Camisa m.curta	R\$ 1,84	2	R\$ 3,68
Tênis	R\$ 1,96	1	R\$ 1,96
Jaleco	R\$ 0,91	1	R\$ 0,91
meia (pares)	R\$ 0,91	2	R\$ 1,82
Boné	R\$ 0,46	1	R\$ 0,46
crachá de identificação	R\$ 0,06	1	R\$ 0,06
Luva	R\$ 1,31	1	R\$ 1,31
Bota	R\$ 2,46	1	R\$ 2,46
	TOTAL /MÊS		R\$15,78

MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO - foi considerado o valor de R\$ 110,76

MEMÓRIA DE CÁLCULO - RESUMO	
SALÁRIO - ENCARREGADO	R\$ 337,08
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 282,30
VALE TRANSPORTE	R\$ 88,72
VALE REFEIÇÃO	R\$ 62,57
CESTA BÁSICA	R\$ 25,00
SEGURO DE VIDA/AUXÍLIO FUNERAL/AUXÍLIO FAMILIAR	R\$ 0,80
UNIFORME	R\$ 15,78
MATERIAL DE LIMPEZA / EQUIPAMENTO	R\$ 110,76
CUSTO TOTAL /MÊS	R\$ 923,01

B.D.I. ADOTADO PARA SERVIÇOS DE LIMPEZA 24%

Preço/mês - Encarregado de limpador de vidros - face externa

(com exposição a situação de risco) = R\$ 1.144,53

Preço/hora - Encarregado de limpador de vidros - face externa

(com exposição a situação de risco) = R\$ 5,98

4.2.- RESUMO DE COMPOSIÇÃO DE PREÇOS UNITÁRIOS -

4.2.1. - ÁREAS INTERNAS E EXTERNAS

ÁREAS INTERNAS - PISOS ACARPETADOS

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	PREÇO HOMEM/MÊS (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 550	813,57	1,48
ENCARREGADO	1 / (30 X 550)	971,14	0,06
TOTAL R\$/m ²			1,54

ÁREAS INTERNAS - PISOS FRIOS

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	PREÇO HOMEM/MÊS (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 550	813,57	1,48
ENCARREGADO	1 / (30 X 550)	971,14	0,06
TOTAL R\$/m ²			1,54

ÁREAS INTERNAS - LABORATÓRIOS

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	PREÇO HOMEM/MÊS (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 330	813,57	2,47
ENCARREGADO	1/ (30 X 330)	971,14	0,10
TOTAL R\$/m ²			2,57

ÁREAS INTERNAS - ALMOXARIFADOS/GALPÕES

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	PREÇO HOMEM/MÊS (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 1350	813,57	0,60
ENCARREGADO	1/ (30 X 1350)	971,14	0,02
TOTAL R\$/m ²			0,62

ÁREAS INTERNAS - OFICINAS

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	PREÇO HOMEM/MÊS (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 1100	813,57	0,74
ENCARREGADO	1/ (30 X 1100)	971,14	0,03
TOTAL R\$/m ²			0,77

**ÁREAS EXTERNAS - PISOS PAVIMENTADOS E TERRA
(diariamente)**

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	PREÇO HOMEM/MÊS (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 1100	813,57	0,74
ENCARREGADO	1/ (30 X 1100)	971,14	0,03
TOTAL R\$/m ²			0,77

ÁREAS EXTERNAS - PÁTIOS/ÁREAS VERDES - ALTA FREQUÊNCIA
(1 vez/semana)

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	FREQ./MÊS (h)	PREÇO HOMEM/HORA (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 1100	4,35 x 8 = 34,8	4,25	0,13
ENCARREGADO	1/ (30 X 1100)	4,35 x 8 = 34,8	5,07	0,01
TOTAL R\$/m ²				0,14

ÁREAS EXTERNAS - PÁTIOS/ÁREAS VERDES - MÉDIA FREQUÊNCIA
(1 vez/quinzena)

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	FREQ./MÊS (h)	PREÇO HOMEM/HORA (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 1100	16	4,25	0,06
ENCARREGADO	1/ (30 X 1100)	16	5,07	0,002
TOTAL R\$/m ²				0,06

**ÁREAS EXTERNAS - PÁTIOS/ÁREAS VERDES - BAIXA
FREQÜÊNCIA (1 vez/mês)**

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1/m ²)	FREQ./MÊS (h)	PREÇO HOMEM/HORA (2) (R\$)	TOTAL (1) x (2) (R\$ / m ²)
FAXINEIRO	1 / 1100	8	4,25	0,03
ENCARREGADO	1/ (30 X 1100)	8	5,07	0,001
TOTAL R\$/m ²				0,03

4.2.2. - VIDROS EXTERNOS: (com exposição a situação de risco)

a) FREQÜÊNCIA TRIMESTRAL

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1 / m ²)	FREQ./MÊS (2) (h)	PREÇO HOMEM/HORA (3) R\$	TOTAL (1) x (2) x (3) (R\$/m ²)
LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/220	16 (QUINZENAL)	4,61	0,34
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/(30 X 220)	16 (QUINZENAL)	5,55	0,01
LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/110	2,67 (TRIMESTRAL)	5,57	0,14
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/(4 X 110)	2,67 (TRIMESTRAL)	5,98	0,04
TOTAL R\$ / m ²				0,53

b) FREQUÊNCIA SEMESTRAL

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1 / m ²)	FREQ./MÊS (2) (h)	PREÇO HOMEM/HORA (3) R\$	TOTAL (1) x (2) x (3) (R\$/m ²)
LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/220	16 (QUINZENAL)	4,61	0,34
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/(30 X 220)	16 (QUINZENAL)	5,55	0,01
LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/110	1,33 (SEMESTRAL)	5,57	0,07
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/(4 X 110)	1,33 (SEMESTRAL)	5,98	0,02
TOTAL R\$ / m ²				0,44

4.2.3. - VIDROS EXTERNOS: (sem exposição a situação de risco)

5. FREQUÊNCIA DE MANUTENÇÃO

a) FREQUÊNCIA TRIMESTRAL

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1 / m ²)	FREQ./MÊS (2) (h)	PREÇO HOMEM/HORA (3) R\$	TOTAL (1) x (2) x (3) (R\$/m ²)
LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/220	16 (QUINZENAL)	4,61	0,34
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/(30 X 220)	16 (QUINZENAL)	5,55	0,01
LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/220	2,67 (TRIMESTRAL)	4,61	0,06
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/(30 X 220)	2,67 (TRIMESTRAL)	5,55	0,002
TOTAL R\$ / m ²				0,41

b) FREQUÊNCIA SEMESTRAL

MÃO-DE-OBRA	COEF. DE PARTIC. (1) (1 / m ²)	FREQ./MÊS (2) (h)	PREÇO HOMEM/HORA (3) R\$	TOTAL (1) x (2) x (3) (R\$/m ²)
LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/220	16 (QUINZENAL)	4,61	0,34
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE INTERNA	1/(30 X 220)	16 (QUINZENAL)	5,55	0,01
LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/220	1,33 (SEMESTRAL)	4,61	0,03
ENCARREGADO DE LIMPADOR DE VIDROS - FACE EXTERNA	1/(30 X 220)	1,33 (SEMESTRAL)	5,55	0,001
TOTAL R\$ / m ²				0,38

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

MÁRIO COVAS - Governador

SECRETARIA DO GOVERNO E GESTÃO ESTRATÉGICA

ANTONIO ANGARITA - Secretário

DALMO NOGUEIRA FILHO - Secretário-Adjunto

SISTEMA ESTRATÉGICO DE INFORMAÇÕES

ROBERTO MEIZI AGUNE - Coordenador

HORÁCIO JOSÉ FERRAGINO

PRODESP - Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo

RENÉ LAPYDA - Diretor-Presidente

GRUPO DE TRABALHO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

EQUIPE TÉCNICA

Grupo de Trabalho de Serviços Terceirizados, instituído pela Resolução SGGE-28, de 21.10.96

EQUIPE DE REVISÃO

ELZA EMI ITANI - Engenheira - Emae

MARYBERG BRAGA NETO - Engenheira - Sabesp

MARIA DAS GRAÇAS BIGAL BARBOZA DA SILVA - Administradora - Febem

RAFAEL SANTUCCI NETO - Administrador - Bandeirante

SILVIO VALDRIGHI - Economista - Sabesp

VALÉRIA D'AMICO - Engenheira - Sabesp

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - USP

Anexo IV

Censo 2000 - Censo Oficial de Franchising 2000 - ABF

Tabela 1 MERCADO TOTAL DE FRANCHISING NO BRASIL

	Faturamento (US\$ 1.000)			
	1995	1999	%	95 / 99
Mercado Total	63.229.758	75.214.318	100	+ 19%
Negócios Formatados	9.968.241	12.083.429	16	+ 21%
Produtos e Marcas	53.261.517	63.130.889	84	+ 19%
	Número de Unidades			
	1995	1999	%	95 / 99
Mercado Total	55.774	82.059	100	+ 47%
Negócios Formatados	23.765	46.534	57	+ 96%
Produtos e Marcas	32.009	35.525	43	+ 11%
	Número de Empregos			
	1995	1999	%	95 / 99
Mercado Total	868.380	994.698	100	+ 15%
Negócios Formatados	179.167	226.334	23	+ 26%
Produtos e Marcas	689.213	768.364	67	+ 11%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 2 FRANCHISING DE NEGÓCIOS FORMATADOS NO BRASIL

	1995	1999	CRESCIMENTO
Nº Franqueadores	724	894	+23
Total de Unidades	23.765	46.534	+96
Unidades Próprias	3.694	10.055	+172
Unidades Franqueadas	20.071	36.479	+82
Empregos Diretos	179.167	226.334	+26
Faturamento (US\$1.000)	9.968.241	12.083.429	+21

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 3 NÚMERO DE REDES NO BRASIL

	1995	1999	%
Alimentação	181	191	+6
Decoração, utilidades e construção	57	73	+28
Diversos	89	88	-1
Educação e Treinamento	54	113	+109
Esporte, saúde e beleza	60	96	+60
Impressão, Sinalização e Fotografia	21	18	-14
Informática e Eletrônica	21	29	+38
Lazer, Turismo e Hotelaria	31	34	+10
Limpeza e Conservação	19	31	+63
Locação de Veículos	15	12	-20
Perfumaria e Cosméticos	32	37	+16
Produtos e Serviços para Veículos	32	35	+9
Vestuário	112	137	+22
Total	724	894	+23

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 4 NÚMERO DE UNIDADES DE FRANQUIA NO BRASIL

	1995	1999	%
Alimentação	3.352	4.945	+48
Decoração, utilidades e construção	1.098	1.935	+76
Diversos	2.531	9.697	+283
Educação e Treinamento	4.748	7.401	+56
Esporte, saúde e beleza	914	6.778	+642
Impressão, Sinalização e Fotografia	1.316	1.919	+46
Informática e Eletrônica	224	688	+207
Lazer, Turismo e Hotelaria	370	768	+108
Limpeza e Conservação	784	1.366	+74
Locação de Veículos	564	727	+29
Perfumaria e Cosméticos	3.539	5.563	+57
Produtos e Serviços para Veículos	1.446	1.735	+20
Vestuário	2.804	3.012	+7
Total	23.765	46.534	+96

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 5 REPRESENTATIVIDADE DO FATURAMENTO NO RASIL
(US\$ 1.000)

	1999	%
Alimentação	1.429.114	12
Decoração, utilidades e construção	487.688	4
Diversos	2.382.695	20
Educação e Treinamento	1.152.666	10
Esporte, saúde e beleza	3.153.730	26
Impressão, Sinalização e Fotografia	164.054	1
Informática e Eletrônica	989.433	8
Lazer, Turismo e Hotelaria	486.580	4
Limpeza e Conservação	159.192	1
Locação de Veículos	239.571	2
Perfumaria e Cosméticos	539.142	4
Produtos e Serviços para Veículos	201.209	2
Vestuário	698.355	6
Total	12.083.429	100

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 6 PRAZO MÉDIO DE RETORNO DO CAPITAL NO BRASIL

	Meses
Alimentação	11
Decoração, utilidades e construção	9
Diversos	11
Educação e Treinamento	9
Esporte, saúde e beleza	10
Impressão, Sinalização e Fotografia	8
Informática e Eletrônica	9
Lazer, Turismo e Hotelaria	23
Limpeza e Conservação	9
Locação de Veículos	5
Perfumaria e Cosméticos	9
Produtos e Serviços para Veículos	15
Vestuário	12
Média Total	12

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 7 EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO (US\$ 1.000) NO BRASIL

	1995	1999	%
Alimentação	1.954.502	1.429.114	-27
Decoração, utilidades e construção	861.672	487.688	-43
Diversos	781.150	2.382.695	+205
Educação e Treinamento	849.204	1.152.666	+36
Esporte, saúde e beleza	1.103.074	3.153.730	+186
Impressão, Sinalização e Fotografia	436.164	164.054	-62
Informática e Eletrônica	420.087	989.433	+135
Lazer, Turismo e Hotelaria	470.922	486.580	+3
Limpeza e Conservação	122.070	159.192	+30
Locação de Veículos	521.280	239.571	-54
Perfumaria e Cosméticos	602.582	539.142	-11
Produtos e Serviços para Veículos	588.102	201.209	-66
Vestuário	1.257.432	698.355	-44
Total	9.968.241	12.083.429	+21

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 8 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS (1.000) NO BRASIL

	1995	1999	%
Alimentação	51.896	59.642	+15
Decoração, utilidades e construção	7.568	11.475	+52
Diversos	16.295	14.715	-10
Educação e Treinamento	35.894	42.196	+18
Esporte, saúde e beleza	6.541	23.333	+257
Impressão, Sinalização e Fotografia	2.437	11.424	+369
Informática e Eletrônica	1.752	5.301	+203
Lazer, Turismo e Hotelaria	7.605	6.643	-13
Limpeza e Conservação	4.615	12.601	+173
Locação de Veículos	4.436	4.048	-9
Perfumaria e Cosméticos	13.811	10.585	-23
Produtos e Serviços para Veículos	9.369	8.467	-10
Vestuário	18.735	15.904	-15
Total	179.167	226.334	+26

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 9

PLANO DE EXPANSÃO EM UNIDADES NO BRASIL

	1999	Novas 2000	2000/1999	Novas 2001	2001/2000
			%		%
Alimentação	4.945	6.571	+33	8.711	+33
Decoração, utilidades e construção	1.935	2.291	+18	2.663	+16
Diversos	9.697	11.792	+22	16.745	+42
Educação e Treinamento	7.401	8.799	+19	11.117	+26
Esporte, saúde e beleza	6.778	7.508	+11	8.312	+11
Impressão, Sinalização e Fotografia	1.919	2.214	+15	2.412	+9
Informática e Eletrônica	688	1.168	+70	1.958	+68
Lazer, Turismo e Hotelaria	768	1.018	+33	1.307	+28
Limpeza e Conservação	1.366	1.748	+28	2.138	+22
Locação de Veículos	727	842	+16	954	+13
Perfumaria e Cosméticos	5.563	7.177	+29	8.676	+21
Produtos e Serviços para Veículos	1.735	2.163	+25	2.605	+20
Vestuário	3.012	3.804	+26	5.344	+40

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF , URL: <http://www.abf.com.br>

Tabela 10 Estimativas - 2001/2002 – ABF (dados não oficiais)

EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO (US\$ 1.000)			EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE UNIDADES		
ANO		Variação %	ANO		Variação %
2000	2001	1,5	2000	2001	15
393	399		1.185	1.367	

Fonte: Estimativas - 2001/2002 - ABF (Dados não oficiais)