

XIV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

PROJETO FRANQUIAS COPEL

Autores: Walter Tadeu Mühlstedt e Comitê de Franquias

Apresentação: Pedro Augusto do Nascimento Neto

Empresa: COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA

Palavras-chave: Franquia – Terceirização – Canais de Distribuição
Canais de Serviços – Canais de Marketing

Foz do Iguaçu, 19 a 23 de novembro de 2000

PROJETO FRANQUIAS COPEL

INTRODUÇÃO

Ao longo dos seus 46 anos, a Copel construiu uma imagem de empresa forte, moderna, que investe em pesquisa e idéias inovadoras.

Para poder participar de um mercado cada vez mais competitivo, há alguns anos a Copel iniciou sua atuação em marketing, com vistas a alcançar elevados níveis de competitividade. Estes níveis são alavancados por estratégias de qualidade e produtividade e, acima de tudo, pela imagem de empresa moderna, que investe na inovação, gerando benefícios para seus clientes e, ao mesmo tempo, aumentando a rentabilidade de seus negócios.

Para atender a estas estratégias a Copel vem se reestruturando constantemente. Destaque-se a transformação da empresa em multi-utility e sua divisão em cinco unidades de negócio: Copel Geração, Copel Transmissão, Copel Distribuição, Copel Tecnologia da Informação e Copel Telecomunicações.

Alinhada às políticas e estratégias da Holding, a Unidade de Negócio Copel Distribuição tem se destacado no Brasil pelo seu pioneirismo e especialização em marketing, revolucionando o mercado com projetos que visam levar facilidades, soluções, qualidade de vida e conforto a um cliente cada vez mais exigente, com tempo cada vez mais limitado e necessidades mais específicas e segmentadas.

As teorias do marketing dizem que uma empresa de serviços deve saber “ensinar”, “treinar” o seu cliente a utilizar o seu produto. Com base nisto, a Copel Distribuição vem buscando importantes mudanças culturais junto aos seus clientes, como a inversão do conceito de conservação de energia, propagado durante anos para o conceito de “ganhar mais conforto com o incremento no uso da energia elétrica”.

Para reforçar este novo conceito, gradativamente, novos serviços e produtos têm sido introduzidos no mercado, de forma a oferecer maiores facilidades e qualidade de vida à população. O incremento no consumo de energia vem sendo buscado com estímulos à compra de aparelhos que oferecem conforto térmico e de eletrodomésticos, que proporcionam maior qualidade de vida.

Todas estas novidades lançadas no mercado exigiram novas estratégias de distribuição e atendimento.

Não obstante a excelência da qualidade do atendimento das tradicionais unidades de atendimento Copel, sua estrutura pesada e lenta, não era adequada para o acompanhamento dos novos desafios exigidos pelo mercado.

Eram necessários novos canais de distribuição, que resultassem em maior produtividade, flexibilidade de adaptação às mudanças, proximidade do cliente e agilidade no atendimento, sem afetar as estratégias de qualidade e a imagem inovadora da empresa.

Com esta expectativa foi estudado e desenvolvido um sistema inédito no setor elétrico: o sistema de franquias Copel, consolidado em 1999 com a inauguração da primeira unidade no Município de Palmeira, Estado do Paraná.

No decorrer deste trabalho serão apresentadas algumas noções relevantes do processo de franchising, a experiência e o modelo de franquias implantado na Copel, o plano de expansão da rede de 2000 a 2004 e a conclusão deste trabalho.

FRANCHISING: NEGÓCIO DE PARCERIA

A palavra *franchising* é originada da palavra *franc*, cujo significado é transferência de um direito, outorga de privilégio, concessão exclusiva.

Portanto, o *franchising* é um modelo de parceria, onde uma empresa detentora de um produto ou serviço – chamado(a) franqueador(a) - dá o direito a um indivíduo - chamado franqueado - para distribuir este produto ou serviço e utilizar a marca do(a) franqueador(a), seguindo padrões e métodos pré-definidos. Em contrapartida, o(a) franqueador(a) recebe taxas de franquia e de *royalties* do franqueado.

A taxa de franquia é paga pelo franqueado ao(à) franqueador(a) como remuneração pelo seu acesso inicial à tecnologia, experiência, serviços e benefícios do negócio franqueado e pelo privilégio de passar a integrar a rede de franquias. Essa taxa destina-se a remunerar os benefícios e serviços prestados ao franqueado, antes que a franquia esteja instalada e em funcionamento, como:

- assessoria na avaliação do ponto comercial escolhido pelo franqueado para instalar a loja franqueada;
- prestação de assistência na avaliação da viabilidade do ponto onde será instalada a franquia;
- assessoria na análise do potencial de mercado onde será instalada a franquia;
- informação, à pedido, de fornecedores dos equipamentos, móveis e utensílios necessários à montagem da franquia;
- fornecimento de manuais, sistemas e *softwares* para a operação do negócio e de identificação visual das lojas, contendo o "*know-how*" desenvolvido pelo(a) franqueador(a) com relação ao negócio que será franqueado, devidamente consolidado e sistematizado;
- fornecimento de treinamento inicial;
- fornecimento de *check-lists* pré-operacionais;
- acompanhamento dos passos que antecedem ao dia da inauguração;
- fornecimento de modelos de formulários e documentos para uso da rede franqueada; e
- autorização do início da utilização da marca que será instalada na fachada da loja franqueada e em todos os elementos que entrem em contato com o público.

As taxas de *royalties* são cobradas do franqueado pela acesso periódico aos serviços e benefícios do(a) franqueador(a), e pelo fato de integrar uma rede de negócios de elevado conceito. Estas taxas remuneram os serviços continuados fornecidos pelo(a) franqueador(a) ao franqueado, após o início de suas atividades, como:

- assistência na compra, dos produtos necessários à prestação de serviços objetos do negócio
- manutenção dos *softwares* e demais instrumentos necessários ao controle das operações da franquia.
- supervisão e assessoria de campo, com visitas periódicas de acompanhamento e assessoria, objetivando o desenvolvimento e aperfeiçoamento da franquia;
- desenvolvimento de novos produtos, métodos e serviços, inclusive em conjunto com fornecedores da rede;
- organização de encontros e convenções entre franqueados e franqueador(a);
- criação de boletins informativos dirigidos aos franqueados; e
- outros.

Além das taxas de franquia e *royalties*, o franqueado paga, mensalmente, uma taxa de propaganda que tem por objetivo custear a criação e manutenção de um Fundo de Propaganda Cooperado da rede de Franquias. Esse fundo custeia a divulgação dos produtos comercializados e serviços prestados pelas franquias, a criação, elaboração e veiculação de campanhas publicitárias e de ações de promoção e/ou relações públicas, destinadas à divulgação e à melhoria da imagem da rede e de seus serviços.

Sob o ponto de vista do(a) franqueador(a), o franchising é um meio rápido e de baixo custo de expansão de um negócio em várias unidades que podem oferecer múltiplos produtos ou serviços.

Sob o ponto de vista do franqueado, o *franchising* apresenta a confiabilidade de um negócio com marca registrada e reconhecida, *know-how* testado e métodos comprovados de operação, mercado seguro, assistência contínua na gestão do negócio e publicidade.

O MODELO DO SISTEMA DE FRANQUIAS COPEL

A implantação do *franchising* na Copel foi precedida de profundos estudos, de visitas a franqueadores de grande porte, no Brasil e no exterior, e de um rigoroso planejamento, com os maiores especialistas brasileiros no assunto.

O modelo definido para a empresa é o de *Franchising* de Conversão. Este modelo prevê a conversão de unidades de atendimento convencionais da Copel para franquias.

Atualmente, está sendo inserido também o modelo de Franquia de Negócio Formatado, exclusivamente para franquear lojas de materiais elétricos, eletro-eletrônicos e serviços de instalações elétricas.

Os investimentos do franqueado somam em torno de R\$ 200 a 300 mil, dependendo do tipo de franquia a ser operado e do tamanho e complexidade do negócio. Neste investimento estão previstos a taxa de franquia, as instalações e mobiliário, a padronização visual, os veículos, o ferramental, os equipamentos, os recursos humanos.

A Copel iniciou seu sistema de franquias em 1997, com o estabelecimento de uma agência Pré-Piloto, que operou por 1 ano e 5 meses na localidade de Borda do Campo, em São José dos Pinhais PR. Este Pré-Piloto serviu para testar os procedimentos e a operação do negócio.

A primeira franquia oficial da rede foi implantada em Palmeira -PR., cujas atividades iniciaram em janeiro de 1999.

Palmeira foi escolhida por apresentar características que atendiam as requisitos pré-estabelecidos na formatação da franquia, tais como número de consumidores, mesclados entre rurais e urbanos, área territorial, localização próxima a Curitiba e de uma sede de Superintendência de Distribuição e boas condições do sistema de distribuição.

Depois de Palmeira, seguiu-se a implantação de mais duas franquias, sendo a de Afonso Pena em São José dos Pinhais, em fevereiro de 2000 e a de Prudentópolis, em maio de 2000. Estas 3 franquias têm um formato semelhante, com foco nos serviços convencionais de atendimento ao cliente, podendo atuar no ramo de instalações elétricas e venda de material elétrico.

Recentemente, em junho de 2000, foi escolhido o 4º franqueado da Copel, para operar um novo negócio, no município de Maringá: uma franquia especializada na venda de materiais elétricos, eletrodomésticos e instalações elétricas, que deverá iniciar suas atividades até outubro de 2000.

VANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS COPEL

Com as exigências sempre mais apuradas do cliente moderno, a mudança da legislação elétrica, o crescimento gradativo de clientes livres no setor de energia, a conseqüente elevação dos níveis de competitividade das empresas, a qualidade e a produtividade são o mínimo exigido pelos clientes. As empresas estão em busca da diferenciação como estratégia para ganhar e manter mercado.

Martin Sorrell, presidente da WPP Group, um dos maiores grupos de publicidade do mundo, ao falar sobre a concorrência na virada do século, para a revista HSM Management, diz: “ A verdadeira promessa de globalização tem menos a ver com ‘alavancagem de economias de escala’ – vender os mesmos produtos da mesma maneira no mundo todo – do que com ‘alavancagem de economias de conhecimento e coordenação’: desenvolver, refinar, dominar e implantar idéias de negócios de ponta”¹. Neste contexto, é vital a importância das franquias como canal de distribuição e marketing, através do qual a empresa se aproxima do cliente e consegue se diferenciar, utilizando-se do desenvolvimento, refinamento, domínio e inovação mencionados por Sorrell.

Para a Copel, o sistema de franquias representa as seguintes vantagens como canal de serviço:

- alta flexibilidade de adaptação do canal, podendo atuar na prestação de serviços diferenciados;
- canal de fácil expansão geográfica;
- possibilidade de estar sempre mais perto do cliente, com a oferta de uma gama maior de serviços;
- custos operacionais diretos 30% menores do que os de unidades de atendimento convencionais da Copel;
- melhoria do índice de rentabilidade sobre o patrimônio da Copel, com grande redução do imobilizado (veículos, imóveis e equipamentos);
- tendência de melhoria contínua dos resultados dos serviços, devido ao alto comprometimento do franqueado com os resultados, que afetam a sua remuneração mensal;
- manutenção da qualidade pela utilização dos padrões Copel de qualidade; e
- preservação do valor da marca, com a manutenção do controle do negócio pela Copel;
- negócio autofinanciado por meio de royalties e taxas de franquias;

Por ser um negócio de parceria, as franquias apresentam também vantagens para o franqueado, como:

- aquisição de um *know-how* formatado, reconhecido mundialmente;
- maior chance de sucesso e maior vantagem competitiva, pela utilização da marca Copel;
- plano de negócios estruturado e testado;
- economias com a possibilidade de aquisição de produtos por meio de uma Central de Compras e aquisição de outras facilidades com a rede de franqueados;
- maior facilidade de crédito; e
- fazer parte de uma corporação.

Em relação a um sistema convencional de terceirização, as franquias oferecem as seguintes vantagens:

- o período de vigência do contrato é normalmente maior, permitindo um relacionamento mais próximo entre as partes;
- o controle da qualidade do desempenho do franqueado fica com a franqueadora;
- a qualidade e a padronização do desempenho do franqueado e sua equipe é estimulada com o treinamento e a utilização de procedimentos e manuais padronizados, oferecidos pela franqueadora; e
- elimina o risco do vínculo empregatício.

¹ p. 56

O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS FRANQUEADOS

Como a Copel é uma empresa sujeita à Lei 8666, a seleção do franqueado Copel se dá por meio de concorrência pública.

Os requisitos e aptidões exigidos são:

- curso superior completo;
- não ter vínculo empregatício com a Copel, na data de apresentação da proposta; e
- não possuir pendência judicial ou administrativa contra a Copel.

As aptidões recomendadas são:

- ser um bom vendedor;
- ter facilidade para o relacionamento interpessoal; e
- ser um bom negociador e gerenciador de conflitos.

No edital de licitação das franquias, o interessado encontra todas as informações necessárias para concorrer à licitação e, anexo ao edital, encontra os contratos e a circular de oferta da franquia, que traz informações completas sobre o negócio, conforme exigências da Lei das Franquias.

O critério de seleção do franqueado envolve 3 fases eliminatórias:

- a fase de habilitação
- a fase de avaliação técnico-comercial
- a fase de pré-contrato

Na fase de habilitação o candidato é identificado e é avaliada a sua idoneidade, por meio da verificação da documentação e das certidões negativas exigidas.

Na fase de avaliação técnico-comercial são avaliados os seguintes aspectos:

- o índice de qualificação técnica, que pontua requisitos importantes para a avaliação do perfil do franqueado, porém não obrigatórios, em função das condições exigidas pela Lei das Licitações. Estes requisitos incluem a escolaridade, a experiência gerencial, a experiência no setor elétrico ou no ramo em que atuará a franquia, a experiência administrativo-gerencial, a experiência como sócio de empresa e o patrimônio do candidato;
- o índice de taxa de franquia, que considera a melhor oferta sobre o valor piso da taxa de franquia determinado no edital de licitação; e
- o índice de desconto, que avalia o maior desconto proposto sobre a remuneração teto para os serviços prestados à Copel, determinado no edital de licitação.

A última fase eliminatória é o período do pré-contrato, que dura até 60 dias, quando o candidato é avaliado após a realização do treinamento básico. Caso seja aprovado nas 3 fases de avaliação, assina o contrato de franquias, por um período de 5 anos de vigência, contados da data do início das atividades.

A REMUNERAÇÃO DOS FRANQUEADOS

Para as franquias que prestam serviços convencionais das unidades de atendimento Copel, está prevista uma remuneração fixa e uma variável.

Os valores fixos são definidos em função do mercado existente na data da licitação.

Os valores variáveis são definidos através de 2 componentes:

- pelo incremento dos clientes rurais e urbanos, da região a ser atendida pela franquia, que é revisto a cada 6 meses; e
- de acordo com os índices de desempenho alcançados pelo franqueado, o que pode determinar num abono de até 3% ou numa multa de até 20% sobre o valor da sua remuneração, de acordo com a pontuação obtida além ou aquém das metas de desempenho contratadas.

Além disso, anualmente é realizada uma pesquisa de satisfação do cliente, que pode resultar num abono de até 2% sobre a remuneração do franqueado, de acordo com o resultado da nota média obtida em relação à meta pré-definida.

Os valores da remuneração fixa são corrigidos após um ano de funcionamento da franquia, pelo IGPM da Fundação Getúlio Vargas.

O pagamento da remuneração fixa e da variável é mensal.

CADA VEZ MAIS PERTO DO CLIENTE

O sistema de franquias desenvolvido pela Copel é inédito no setor elétrico mundial, prometendo revolucionar o relacionamento entre a Copel e seus clientes.

O principal avanço obtido com a introdução das franquias como canais de serviço da Copel consiste na valorização das necessidades do cliente, com a agregação de valor aos serviços prestados.

O atendimento oferecido pelas franquias vai além do atendimento primário ao cliente.

Por atuarem na iniciativa privada, as franquias podem operar em serviços nunca antes possibilitados à Copel, proporcionando o **ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES GLOBAIS DO CLIENTE**, no segmento de energia elétrica.

Como podemos ver na Tabela 1, o sistema de franquias Copel prevê 11 variações do negócio, em função das atividades que realiza pela unidade. Atualmente, estão implantadas os tipos de franquias 4, 5 e 7.

A de tipo 4 presta os mesmos serviços convencionais que eram prestados pelas unidades de atendimento Copel, comercializa produtos e serviços novos, vende materiais elétricos e executa extensões de rede;

A de tipo 5 presta os mesmos serviços convencionais que eram prestados pelas unidades de atendimento Copel, comercializa produtos e serviços novos, vende materiais elétricos, executa extensões de rede e vende eletrodomésticos;

A de tipo 7 apenas comercializa produtos e serviços novos, vende materiais elétricos e executa extensões de rede

Tabela 1 – Representação dos Tipos de Franquias Implantados na Copel

TIPOS DE FRANQUIAS									
TIPOS	PRODUTOS E SERVIÇOS							MERCADO	
	Serv. Convenc.	Prod. e Serv.	Venda Mat. Elétr.	Extens. Rede	Venda Eletrod.	Venda Energia	Franquia Integrada ²	Área Concessão	Fora Área Concessão
TIPO 1									
TIPO 2									
TIPO 3									
TIPO 4									
TIPO 5									
TIPO 6									
TIPO 7									
TIPO 8									
TIPO 9									
TIPO 10									
TIPO 11									

Dentre os serviços possíveis de serem prestados pelas franquias, temos:

- construção e manutenção de redes de distribuição;
- construção de entrada serviço;
- instalação elétrica interna da unidade consumidora;
- ligação de unidades consumidoras;
- leitura de medidores, entrega e cobrança de fatura;
- manutenção interna e externa das instalações elétricas da unidade consumidora;
- venda de materiais elétricos e de eletrodomésticos;
- instalações de segurança, como iluminação de fachada e proteção de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos contra surtos de tensão e/ou de corrente; e

Portanto, com as franquias, a Copel pode dizer cada vez mais “SIM” ao cliente

RESULTADOS OBTIDOS

A Copel estabelece metas de resultados de desempenho de produtividade e qualidade, amarradas à remuneração do franqueado.

De acordo com os resultados obtidos sobre estas metas, o franqueado pode ser beneficiado ou penalizado na sua remuneração, o que faz com que haja um comprometimento maior por parte dos franqueados.

Podemos tomar como base de análise a franquia Palmeira, que está operando há mais tempo.

Conforme os gráficos mostrados no Anexo II, em 1999, primeiro ano de operação da franquia Palmeira, foram poucos os itens de desempenho que ficaram aquém das metas.

Neste ano de 2000, os itens de controle do franqueado foram alterados e ajustados, conforme podemos ver nas Tabelas 2 a 7. Na avaliação do mês de março, quando já vigoravam os novos itens de controle, o franqueado não teve nenhum resultado aquém das metas.

² A franquia integrada prevê a prestação de serviços de uma multi-utility de serviços de luz, água e telecomunicações.

Na pesquisa Classe Residencial, realizada após 1 ano de funcionamento da franquia, o cliente deu nota média 8,3 para a Agência de Atendimento.

A avaliação da Agência de Atendimento envolve:

- tratamento que o leiturista dá aos clientes e aos cachorros;
- a rapidez no atendimento nas agências;
- o serviço do entregador da conta de luz e do leiturista;
- a facilidade de encontrar a loja Copel;
- a identificação e a boa apresentação da loja;
- a facilidade para estacionar, chegar a pé ou de ônibus na loja;
- a qualidade das informações e serviços prestados pelos funcionários das lojas;
- a apresentação pessoal dos funcionários; e
- o tratamento dado pelo pessoal do atendimento.

Por ser o primeiro ano de atuação da franquia Palmeira, o resultado alcançado é considerado bom pela Copel. Porém, sabe-se que o melhoramento deve ser contínuo e que os clientes são exigentes e desejam cada vez mais da Copel.

A Copel, gradativamente, está fazendo ajustes para melhorar o atendimento do franqueado e da própria Copel, que também tem influência sobre a avaliação dos clientes atendidos pelo franqueado, nas questões relacionadas à qualidade do fornecimento de energia, informações aos clientes e outras.

O BUSINESS PLAN E AS ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DOS CANAIS DE SERVIÇO

Recentemente, foi concluído o Business Plan do Negócio de Franquias na Copel. Este documento contém um plano de expansão da rede no Estado do Paraná, para o período 2000 a 2004.

Estas unidades terão como estratégia de marketing a diferenciação pelo atendimento, qualidade do produto e liderança tecnológica

Como estratégia de expansão da rede, o plano prevê a implantação de 121 unidades de serviços Copel, até o final do período mencionado, sendo 85 franquias e 36 lojas próprias.

Para a seleção das áreas que serão inicialmente franqueadas, foi definida a exigibilidade dos seguintes critérios:

- as franquias terão como fator condicionante a redução de custos, o aumento da receita, as oportunidades de novos negócios, além da manutenção ou melhoria dos níveis de qualidade prestados;
- desenvolvimento do processo de franquias será de forma gradativa, das cidades cujo impacto social e político forem menores;
- as franquias convencionais poderão ser precedidas de franquias com gestão feita por empregados pertencentes ao quadro próprio e serviços prestados por terceiros; e
- as cidades sede de Centro Regional de Distribuição, bem como as unidades consideradas estratégicas não serão franqueadas.

Para facilitar o processo de conversão das unidades de atendimento Copel em franquias, respeitando as dificuldades de cada regional, foi definida uma estratégia entre as Superintendências da Copel Distribuição, em que foram previstos 3 tipos de estruturas de gestão das unidades de serviços Copel:

*Tipo A – unidades de serviço com operação terceirizada e gestão Copel;

*Tipo B – unidades de serviço franqueadas; e

*Tipo C – unidades de serviço próprias, com gestão Copel e operação própria e terceirizada

Como pode ser visto na Figura 1, na primeira etapa do processo de conversão das unidades de serviço Copel, estas podem ser convertidas diretamente em franquias ou em estruturas do Tipo A, com terceirização da operação dos serviços e gestão por empregado da Copel, passando, numa segunda etapa, para franquia (Estrutura Tipo B).

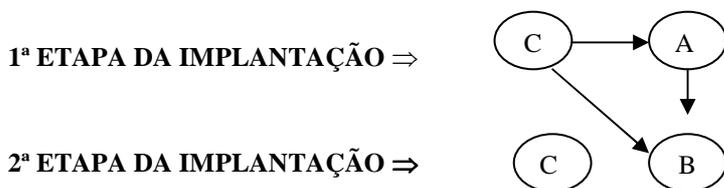


Figura 1 – Estratégia de conversão de unidades de atendimento Copel em Franquias.

Uma das unidades de atendimento da Copel já foi convertida em Estrutura do Tipo A, em 1999.

Os serviços dessa unidade foram terceirizados e os empregados da Copel foram transferidos para outras unidades. Ficou apenas um empregado, responsável pela gestão do negócio. Esta é mais uma forma de avaliação de um novo modelo de gestão de unidades de serviços Copel e de preparo para a conversão da unidade em franquia.

A Copel Distribuição está em fase de reestruturação, redefinindo políticas, estratégias e estruturas dos seus canais de serviço, o que poderá alterar algumas dessas previsões feitas, relacionadas à gestão própria, terceirizada ou franqueada dos canais de serviços.

CONCLUSÃO

Este trabalho pretendeu mostrar a importância das franquias num contexto novo, onde a Copel revoluciona o mercado com forte atuação em marketing, levando projetos inovadores que oferecem facilidades, soluções, qualidade, conforto e mudanças culturais na vida dos clientes. Com as franquias, estes passam a receber os serviços convencionais da Copel com a mesma qualidade, porém de forma mais ágil. Além disso, passam a ter uma nova opção de qualidade na área de serviços de instalações e comercialização de materiais elétricos, em que grande parte da concorrência tem priorizado o preço em função da qualidade.

Do ponto de vista de negócio, as franquias oferecem vantagens para a franqueadora (Copel) e para o franqueado. Para a Copel, as vantagens estão na fácil expansão e adaptação do negócio às necessidades do mercado e notável redução de custos, sem perda da qualidade e do controle gestão do negócio. Para o franqueado, as vantagens são representadas pela oportunidade de aquisição de um *know-how* formatado, com maior chance de sucesso e maior vantagem competitiva, pela utilização de uma marca forte e de um negócio estruturado e testado.

Tendo em vista estes dados, conclui-se que o sistema de franquias Copel não é apenas um novo canal de serviços da empresa, mas uma estratégia de marketing utilizada pela Copel, para levar qualidade, produtividade e diferenciação ao mercado.

ANEXO – RESULTADOS DA FRANQUIA PALMEIRA 1999/2000

Tabela 2 - Resultados da Franquia Palmeira no 1º trimestre de 1999.

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE AGÊNCIA FRANQUEADA DE PALMEIRA - PRIMEIRO TRIMESTRE/99									
INDICADORES DE DESEMPENHO		CONCEITO	FREQÜÊNCIA	↓↑😊	METAS	PESOS	RESULTADO OBTIDO	NOTA AJUSTADA	
1	DEC - (total)	Horas decimais	Trimestral	↓😊	4,05	13	3,22	13,39	😊
2	FEC - (total)	Quantidade	Trimestral	↓😊	3,42	13	2,98	13,39	😊
3	FM Industrial - (total)	Percentual	Trimestral	↓😊	16,67	6	16,67	6,00	😊
4	Tempo total de atend. de emergência- Área Urban	Minutos	Média Trimestral	↓😊	73	6	107	3,21	😞
5	Tempo total de atend. de emergência- Área Rural	Minutos	Média Trimestral	↓😊	132	6	134	5,91	😞
6	Qualidade do faturamento (leit/imp/cad)	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	1,55	6	0,78	6,18	😊
7	% de Ligações de consumidores em 48 h (s/obra)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	100,00%	6	83,00%	4,64	😞
8	Reclamação de consumidores	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	283	5	282,60	5,00	😊
9	Inadimplência (consumidores ligados)	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	máx.0,75%	5	0,75%	5,00	😊
10	Níveis de Inadimplência de cons. Desligados	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	97,57%	5	4,20%	5,15	😊
11	Acidentes com empregados - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	9,26	5	0	5,15	😊
12	Acidentes com empregados - TG	Índice	Média Trimestral	↓😊	200	5	0	5,15	😊
13	Acidentes com terceiros - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	7	3	0	3,09	😊
14	Medições transitórias de FP em U.Cs potenciais	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	5	3	5	3,00	😊
15	Inspeções em U.Cs até 200A	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	150	2	150	2,00	😊
16	Qualidade de implantação do cadastro	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.90,0%	5	90,00%	5,00	😊
17	Retorno de LMR (Leitura de Medidor Rural)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.85,0%	6	88,13%	6,07	😊
						100		97,33	😞

Tabela 3 - Resultados da Franquia Palmeira no 2º trimestre de 1999.

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE AGÊNCIA FRANQUEADA DE PALMEIRA - SEGUNDO TRIMESTRE/99									
INDICADORES DE DESEMPENHO		CONCEITO	FREQÜÊNCIA	↓↑😊	METAS	PESOS	RESULTADO OBTIDO	NOTA AJUSTADA	
1	DEC - (total)	Horas decimais	Trimestral	↓😊	4,05	13	2,14	13,39	😊
2	FEC - (total)	Quantidade	Trimestral	↓😊	3,42	13	1,95	13,39	😊
3	FM Industrial - (total)	Percentual	Trimestral	↓😊	16,67	6	16,67	6,00	😊
4	Tempo total de atend. de emergência- Área Urban	Minutos	Média Trimestral	↓😊	73	6	66,67	6,17	😊
5	Tempo total de atend. de emergência- Área Rural	Minutos	Média Trimestral	↓😊	132	6	97,67	6,18	😊
6	Qualidade do faturamento (Leit/imp/cad)	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	1,55	6	1,17	6,18	😊
7	% de Ligações de consumidores em 48 h (s/obra)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	100,00%	6	77,86%	4,21	😞
8	Reclamação de consumidores	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	283	5	158	5,88	😊
9	Inadimplência (consumidores ligados)	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	máx.0,75%	5	0,75%	5,00	😊
10	Níveis de Inadimplência de cons. Desligados	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	65,06%	5	16,52%	5,15	😊
11	Acidentes com empregados - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	9,26	5	0	5,15	😊
12	Acidentes com empregados - TG	Índice	Média Trimestral	↓😊	200	5	0	5,15	😊
13	Acidentes com terceiros - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	7	3	0	3,09	😊
14	Medições transitórias de FP em U.Cs potenciais	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	5	3	5	3,00	😊
15	Inspeções em U.Cs até 200A	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	150	2	156	2,06	😊
16	Qualidade de implantação do cadastro	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.90,0%	5	91,43%	5,05	😊
17	Retorno de LMR (Leitura de Medidor Rural)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.85,0%	6	85,24%	6,01	😊
						100		101,06	😊

Tabela 4 - Resultados da Franquia Palmeira no 3º trimestre de 1999.

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE AGÊNCIA FRANQUEADA DE PALMEIRA - TERCEIRO TRIMESTRE/99									
INDICADORES DE DESEMPENHO		CONCEITO	FREQÜÊNCIA	↓↑😊	METAS	PESOS	RESULTADO OBTIDO	NOTA AJUSTADA	
1	DEC - (total)	Horas decimais	Trimestral	↓😊	4,05	13	2,44	13,39	😊
2	FEC - (total)	Quantidade	Trimestral	↓😊	3,42	13	1,81	13,39	😊
3	FM Industrial - (total)	Percentual	Trimestral	↓😊	16,67	6	16,67	6,00	😊
4	Tempo total de atend. de emergência- Área Urban	Minutos	Média Trimestral	↓😊	73	6	61,33	6,18	😊
5	Tempo total de atend. de emergência- Área Rural	Minutos	Média Trimestral	↓😊	132	6	94,67	6,18	😊
6	Qualidade do faturamento (Leit/imp/cad)	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	1,55	6	0,78	6,18	😊
7	% de Ligações de consumidores em 48 h (s/obra)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	100,00%	6	100,00%	6,18	😊
8	Reclamação de consumidores	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	283	5	126,48	5,15	😊
9	Inadimplência (consumidores ligados)	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	máx.0,75%	5	0,75%	5,00	😊
10	Níveis de Inadimplência de cons. Desligados	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	47,75%	5	30,42%	5,15	😊
11	Acidentes com empregados - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	9,26	5	0	5,15	😊
12	Acidentes com empregados - TG	Índice	Média Trimestral	↓😊	200	5	0	5,15	😊
13	Acidentes com terceiros - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	7	3	0	3,09	😊
14	Medições transitórias de FP em U.Cs potenciais	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	5	3	7	3,09	😊
15	Inspeções em U.Cs até 200A	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	150	2	159	2,06	😊
16	Qualidade de implantação do cadastro	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.90,0%	5	92,85%	5,10	😊
17	Retorno de LMR (Leitura de Medidor Rural)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.85,0%	6	89,00%	6,09	😊
						100		102,53	😊

Tabela 5 - Resultados da Franquia Palmeira no 4º trimestre de 1999.

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE AGÊNCIA FRANQUEADA DE PALMEIRA - QUARTO TRIMESTRE/99									
INDICADORES DE DESEMPENHO		CONCEITO	FREQÜÊNCIA	↓↑😊	METAS	PESOS	RESULTADO OBTIDO	NOTA AJUSTADA	
1	DEC - (total)	Horas decimais	Trimestral	↓😊	4,05	13	2,95	13,39	😊
2	FEC - (total)	Quantidade	Trimestral	↓😊	3,42	13	3,16	13,39	😊
3	FM Industrial - (total)	Percentual	Trimestral	↓😊	16,67	6	0,00	6,18	😊
4	Tempo total de atend. de emergência- Área Urban	Minutos	Média Trimestral	↓😊	73	6	58,00	6,18	😊
5	Tempo total de atend. de emergência- Área Rural	Minutos	Média Trimestral	↓😊	132	6	92,67	6,18	😊
6	Qualidade do faturamento (Leit/imp/cad)	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	1,55	6	3,11	4,49	😞
7	% de Ligações de consumidores em 48 h (s/obra)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	100,00%	6	100,00%	6,18	😊
8	Reclamação de consumidores	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	283	5	157,16	5,15	😊
9	Inadimplência (consumidores ligados)	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	máx.0,75%	5	0,22%	5,15	😊
10	Níveis de Inadimplência de cons. Desligados	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	54,07%	5	48,80%	4,93	😊
11	Acidentes com empregados - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	9,26	5	0	5,15	😊
12	Acidentes com empregados - TG	Índice	Média Trimestral	↓😊	200	5	0	5,15	😊
13	Acidentes com terceiros - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	7	3	0	3,09	😊
14	Medições transitórias de FP em U.Cs potenciais	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	5	3	5,67	3,09	😊
15	Inspeções em U.Cs até 200A	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	150	2	159	2,06	😊
16	Qualidade de implantação do cadastro	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.90,0%	5	88,00%	4,80	😞
17	Retorno de LMR (Leitura de Medidor Rural)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	min.85,0%	6	86,49%	6,04	😊
						100		100,60	😊

Tabela 6 – Resultados da Franquia Palmeira no 1º trimestre de 2000 (janeiro e fevereiro)

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE AGÊNCIA FRANQUEADA DE PALMEIRA - PRIMEIRO TRIMESTRE/00									
INDICADORES DE DESEMPENHO		CONCEITO	FREQÜÊNCIA	↓↑😊	METAS	PESOS	RESULTADO OBTIDO	NOTA AJUSTADA	
1	DEC - (total)	Horas decimais	Trimestral	↓😊	4,05	13	2,61	13,39	😊
2	FEC - (total)	Quantidade	Trimestral	↓😊	3,42	13	2,27	13,39	😊
3	FM Industrial - (total)	Percentual	Trimestral	↓😊	16,67	6	0,00	6,18	😊
4	Tempo total de atend. de emergência- Área Urban	Minutos	Média Trimestral	↓😊	73	6	58,00	6,18	😊
5	Tempo total de atend. de emergência- Área Rural	Minutos	Média Trimestral	↓😊	132	6	86,00	6,18	😊
6	Qualidade do faturamento (Leit/imp/cad)	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	1,55	6	1,74	5,82	😞
7	% de Ligações de consumidores em 48 h (s/obra)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	100,00%	6	92,00%	5,36	😞
8	Reclamação de consumidores	Quant./10.000	Média Trimestral	↓😊	283	5	162,56	5,15	😊
9	Inadimplência (consumidores ligados)	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	máx.0,75%	5	0,00%	5,15	😊
10	Níveis de Inadimplência de cons. Desligados	% faturamento	Média Trimestral	↓😊	54,07%	5	27,98%	5,15	😊
11	Acidentes com empregados - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	9,26	5	0	5,15	😊
12	Acidentes com empregados - TG	Índice	Média Trimestral	↓😊	200	5	0	5,15	😊
13	Acidentes com terceiros - TF	Índice	Média Trimestral	↓😊	7	3	0	3,09	😊
14	Medições transitórias de FP em U.Cs potenciais	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	5	3	5	3,00	😊
15	Inspecções em U.Cs até 200A	Quantidade	Média Trimestral	↑😊	150	2	150	2,00	😊
16	Qualidade de implantação do cadastro	Percentual	Média Trimestral	↑😊	mín.90,0%	5	90,00%	5,00	😊
17	Retorno de LMR (Leitura de Medidor Rural)	Percentual	Média Trimestral	↑😊	mín.85,0%	6	84,68%	5,96	😞
						100		101,30	😊

Tabela 7 – Resultados da Franquia Palmeira no 1º trimestre de 2000 (março)

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE AGÊNCIA FRANQUEADA DE PALMEIRA - PRIMEIRO TRIMESTRE/00									
INDICADORES DE DESEMPENHO	CONCEITO	FREQÜÊNCIA	↑ ↓ ☺ ☹	METAS	PESOS	RESULTADO OBTIDO	NOTA AJUSTADA		
COMERCIAL									
1	Ligações/aumento /redução/padronização Grupo B em 48 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	5	100,0%	5,15	☺
2	Desligamento a pedido Grupo B em 72 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	0,5	100,0%	0,52	☺
3	Religação normal em 48 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	3	100,0%	3,09	☺
4	Religação de urgência em 4 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
5	Montagem de processos de danos causados à Copel em 48 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	0,5	100,0%	0,52	☺
6	Substituição de disjuntor em 6 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
7	Manutenção de I.P. em 72 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
8	Leitura rural em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
9	Transcrição de LMR's (data limite)	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
10	Leitura grupo A convencional (data limite)	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
11	Confirmação de leitura (consistência de fat ^o) em 4 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
12	Substituição de medidor parado/danificado em 120 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
13	Entrega de fatura em Estajur/Ag. Credenciados em 24 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
14	Entrega de reaviso especial Grupo B/A convencional em 6 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
15	Entrega de documentos diversos em 24 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	0,5	100,0%	0,52	☺
16	Corte do grupo B/A convencional em 8 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	3	100,0%	3,09	☺
17	Corte do grupo A - HS em 2 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
18	Verificação física dados de baixa renda em 360 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
19	Transmissão de arrecadação (residuais) em 24 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	0,5	100,0%	0,52	☺
20	Inspeção de ES em BT em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
21	Medição transitória de fator de potência em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	1	100,0%	1,03	☺
22	Leitura e entrega de faturas/reaviso normal (data limite)	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	5	100,0%	5,15	☺
23	Reclamação de consumidores/10.000	Q/10.000	Média Trimestral	↓ ☹	320	2	200	2,06	☺
24	Erros de leitura	Quant.	Média Trimestral	↓ ☹	1	3	0	3,09	☺
TÉCNICA									
1	Implantação de estudo de proteção em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	3	100,0%	3,09	☺
2	Inspeção de linhas e redes em 15 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	5	100,0%	5,15	☺
3	Manutenção preventiva de redes em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	9	100,0%	9,27	☺
4	Fechamento de OES's até 5º dia útil	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
5	Tempo de atendimento urbano	Minutos	Média Trimestral	↓ ☹	73	7	60	7,21	☺
6	Tempo de atendimento rural	Minutos	Média Trimestral	↓ ☹	132	7	100	7,21	☺
7	Fechamento de REO/OSEs em 24 h	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
8	Balaceamento de circuitos em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
9	Levantamento de redes para orçamento de obras em 5 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	5	100,0%	5,15	☺
10	Roçada em 45 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	3	100,0%	3,09	☺
11	Poda de árvores em 30 dias	Percentual	Média Trimestral	↑ ☺	97,0%	2	100,0%	2,06	☺
SEGURANÇA									
1	Acidentes com empregados - TF	Índice	Média Trimestral	↓ ☹	9,26	4	0	4,12	☺
2	Acidentes com empregados - TG	Índice	Média Trimestral	↓ ☹	200	4	0	4,12	☺
3	Acidentes com terceiros - TF	Índice	Média Trimestral	↓ ☹	7	2	0	2,06	☺
SOMATÓRIA					100			103,00	☺

BIBLIOGRAFIA

BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising: Avalie este Investimento*. São Paulo: Atlas, 1992, p.29

COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA – Comitê de Planejamento e Marketing – Grupo de Trabalho Franquia de Agências Copel. *Relatório CPM 016/96 - Projeto: Franquias de Agências Copel – Estruturação e Implantação*. Doc. 2. Dezembro/96. p. 1, 9-11

COMPANHIA Paranaense de Energia. Superintendência de Vendas e Marketing da Distribuição. *Relatório SVMMKT 008/2000: Planejamento Estratégico do Negócio de Franquias 2000 – 2004 - Relatório de Plano de Projeto*. Curitiba, jun/2000, p. 1-8, 11-12

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. Kátia de Almeida Rossini (trad.). São Paulo: Nobel, 1991, p. 9

PROMESSAS e Perigos da Globalização. *HSM Management*. São Paulo, ano 4, n. 20, 2000, p. 56