PROJETO FRANQUIAS ELEKTRO

BERNARDES, A. S. - ELEKTRO, TORREZAN, R. - ELEKTRO

1. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é apresentar o conceito do sistema de franquias aplicado a uma empresa de distribuição de energia elétrica.
São explanados os princípios básicos de franquia, bem como as principais etapas das fases de planejamento do projeto, de elaboração dos instrumentos necessários, de implantação de uma unidade franqueada, bem como de monitoramento dos processos e resultados.
São mostrados ainda, quais os principais resultados obtidos e os próximos passos.

2. FRANQUIA - O QUE É E COMO FUNCIONA

A franquia é um sistema, através do qual a empresa franqueadora concede à empresa franqueada, licença de uso da marca e do know-how, tendo em contrapartida a participação em um percentual da receita da empresa franqueada, denominado royalty.
Este é um dos canais de marketing que permite à uma empresa expandir sua atuação em novos produtos e serviços, dentro de uma relação custo / cobertura de mercado / controle bastante competitiva, principalmente no caso de grandes corporações que pretendem atuar em mercados de menor rentabilidade, situados em regiões dispersas e com grande capilaridade.
A franqueada, por sua vez, utiliza o potencial da marca e know-how da franqueadora como uma vantagem competitiva para se alavancar e manter-se neste mercado.
A franqueadora estabelece quais são os produtos e serviços que a franqueada pode oferecer, dentro de uma região geográfica delimitada.
Como a franqueadora deve fazer com que os franqueados mantenham os padrões estipulados, cabe à mesma elaborar todos os manuais de franquia, os quais contêm os padrões que devem ser seguidos, e realizar os treinamentos e desenvolvimentos dos franqueados e de todas as suas equipes.
O processo de monitoramento e controle é estabelecido através de indicadores técnicos, comerciais, e financeiros, bem como de parâmetros que a franqueada deve seguir.
Estes indicadores são acompanhados e controlados pela franqueadora, através de uma estrutura de gestão, que os utiliza para avaliar a qualidade e segurança das operações da unidade franqueada, a sua saúde financeira, bem como o grau de satisfação dos clientes.
Esta mesma área, presta consultoria técnica para a unidade franqueada, sempre que houver necessidade, de forma a contribuir na alavancagem positiva dos seus resultados.
O sistema de franquias, no Brasil, é regido pela Lei 8955/94 a qual regulamenta também os aspectos civis e trabalhistas envolvidos na relação franqueadora – franqueada.

3. O CONCEITO DE FRANQUIA APLICADO NA ELEKTRO

A Elektro é uma concessionária de distribuição que atua em 223 municípios do Estado de São Paulo e 5 municípios no Estado do Mato Grosso do Sul, e que atende 1.700.000 clientes, numa área geográfica bastante dispersa e com grande capilaridade.
Sua marca tem elevado grau de reconhecimento e confiabilidade junto ao mercado onde atua, o qual, por sua vez apresenta uma demanda crescente por produtos e serviços correlatos ao fornecimento de energia elétrica.
Por outro lado, a liberalização do setor elétrico, cria um ambiente onde a oferta destes produtos e serviços, com qualidade, confiabilidade e segurança, a preços competitivos, representa um fator de competitividade entre as concessionárias, bem como propicia novas oportunidades de negócios e gera a necessidade de otimizar os custos operacionais.
Avaliando o cenário descrito com os princípios básicos de franquia, a Elektro vislumbrou que a aplicação do conceito de franquia a uma distribuidora de energia elétrica, poderia potencializar os resultados, conciliando a obtenção de receitas adicionais em novos serviços e produtos oferecidos ao mercado com a necessidade de otimização de custos operacionais, mantendo ou melhorando o controle dos processos e dos níveis de qualidade e segurança.
A partir deste estágio, foi desenvolvido um projeto estruturado para implementação do sistema de franquias na Elektro, passando pelas etapas de planejamento, elaboração dos instrumentos para gestão da rede de franquias, preparação da implantação do piloto, e monitoramento dos processos e resultados.
Os principais aspectos de cada uma destas etapas encontram-se descritas a seguir.

3.1. O PLANEJAMENTO DO PROJETO

3.1.1. A MODELAGEM DO SISTEMA DE FRANQUIAS

A modelagem desenvolvida e validada para aplicação na Elektro teve como base o modelo de franquia denominado de terceira geração, que compreende a cessão de licença de uso da marca, e também a transferência de toda a tecnologia de implantação e operação de uma unidade franqueada, para as empresas

franqueadas, de forma a possibilitar que as mesmas possam prestar serviços para os clientes do mercado, bem como para empresas concessionárias de energia elétrica.
Dentre os serviços prestados para o mercado, podemos citar, dentre outros: comercialização e instalação de padrão de entrada de energia; projetos e instalações elétricas em baixa tensão; comercialização de materiais e equipamentos eletro-eletrônicos; leitura e entrega de contas de consumo de água para empresas municipais, originação de serviços de varejo, etc.
Para a própria Elektro e outras concessionárias de energia elétrica, a franqueada pode prestar os seguintes serviços: leitura e entrega de conta; ligação, corte e religação; serviços de restabelecimento; manutenção de iluminação pública; manutenção corretiva; etc.
Desta forma o modelo estabelecido prevê duas relações básicas entre franqueadora e franqueada: uma em que a franqueadora, através de um contrato de franquia, faz a cessão de licença de uso da sua marca e know-how; e outra, através da qual a franqueadora, por meio de um contrato de prestação de serviço, contrata certos serviços com a franqueada.
O modelo adotado prevê ainda, que os próprios atuais empregados da Elektro, em cada uma das respectivas regiões abrangidas pela franquia, tenham a oportunidade de passar a constituir a empresa franqueada, como sócios do negócio.

Optou-se por implantar, a princípio, uma unidade piloto, com o objetivo de avaliar na prática a aderência de todos os processos previamente estabelecidos, bem como dos resultados previstos, tanto para a franqueadora quanto para a franqueada.
A região selecionada para implantação da unidade piloto compreende as localidades de Santa Isabel, Igaratá e Arujá, localizadas na região sudeste do Estado de São Paulo, a aproximadamente 60 km da cidade de São Paulo e 130 km da cidade de Campinas.

3.1.2. A ANÁLISE DAS QUESTÕES REGULATÓRIAS E SINDICAIS

Uma vez que a concessionária de distribuição está inserida no contexto do ambiente regulatório do setor elétrico, foram analisados e considerados na fase de definição do modelo, todos os aspectos relacionados com o contrato de concessão e temas correlatos, de forma que houvesse consonância com todas as diretrizes e obrigações estabelecidas pelos órgãos reguladores.
Outro aspecto fundamental avaliado foi a conciliação do modelo com os princípios defendidos pelos sindicatos que representam as categorias envolvidas.

3.1.3. A ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Uma vez estabelecida e validada a modelagem e selecionada a unidade piloto, o passo seguinte foi a elaboração do plano de negócio.
Esta etapa se iniciou pela análise das potencialidades do mercado abrangido, e pelo levantamento de todas as informações referentes à região envolvida, tais como: volume médio estimado de produtos e serviços; simulação da infra-estrutura operacional necessária; estimativa dos investimentos necessários; expectativa de despesas operacionais; estimativa de tributos e benefícios; etc.
Em seguida foram feitas simulações do retorno dos investimentos e dos resultados do negócio, promovendo-se os ajustes necessários nos parâmetros de forma a propiciar níveis satisfatórios de resultados, tanto para a franqueadora quanto para a franqueada.

3.2. A ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DA REDE DE FRANQUIAS

3.2.1. A PREPARAÇÃO DOS MANUAIS DE FRANQUIA

O estabelecimento dos padrões a serem seguidos pela franqueada é uma etapa fundamental, tanto do ponto de vista da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado, quanto para preservar as questões relativas à segurança.
O fortalecimento da marca e da imagem da empresa franqueadora, perante o mercado, também passa pela prestação de serviços com um bom nível de qualidade e segurança e consequentemente pelos padrões utilizados.
Para a rede de franquias Elektro os padrões foram consolidados em onze manuais, quais sejam:

- **Manuais para utilização pela unidade franqueada:**
- **Manual de Implantação:** contém as orientações para implantação da unidade franqueada
- **Manual Técnico:** possui todas as normas, manuais, diretrizes, e orientações técnicas necessárias para a execução dos serviços.
- **Manual de Padronização Visual:** estabelece como deve ser utilizada a logomarca.
- **Manual de Recursos Humanos:** orienta quanto aos aspectos de gestão de recursos humanos, e define os procedimentos quanto à segurança e medicina do trabalho.
- **Manual de Treinamento:** estabelece os cursos necessários para a qualificação do franqueado e de toda a sua equipe.
- **Manual de Administração:** define a forma de controle dos serviços, e do resultado financeiro do negócio.
- **Manual de Atendimento:** orienta o processo de atendimento aos clientes.
- **Manual de Técnicas de Vendas:** instrui sobre os principais preceitos sobre vendas.
- **Manual de Procedimentos Internos:** estrutura os fluxos dos processos internos da unidade franqueada.
- **Manuais para uso exclusivo da franqueadora:**
- **Manual de Gestão das Unidades Franqueadas:** define os procedimentos e a documentação necessária na relação franqueadora - franqueada.
- **Manual de Monitoramento:** estabelece como serão monitorados e controlados os indicadores da franqueada.

3.2.2. A ESTRUTURAÇÃO DOS INDICADORES E PARÂMETROS

Com o objetivo de preservar níveis adequados de performance da unidade franqueada como um todo, foram estabelecidos uma série de indicadores de qualidade e segurança, de satisfação do cliente, bem como indicadores financeiros e de resultados.
Associados a estes indicadores, nos contratos de franquia e de serviço, são definidos os parâmetros que deverão ser cumpridos para cada um deles.

3.2.3. A PREPARAÇÃO DO MATERIAL LEGAL

O material legal foi elaborado a partir do que está estabelecido na lei federal 8955, de 16/12/94, sendo composto basicamente pela Circular de Oferta de Franquia e pelo Contrato de Franquia.
A Circular de Oferta de Franquia é um documento que delineia o perfil da franqueadora, bem como o perfil do franqueado ideal, bem como as condições básicas do negócio que está sendo ofertado.
O Contrato de Franquia por sua vez estabelece as condições nas quais a franqueadora cede à franqueada, a licença de uso da sua marca e know-how.
Fez parte desta etapa também a preparação dos demais documentos envolvidos, quais sejam: modelo de contrato social; acordo de cotistas; e contratos de prestação de serviços.

3.3. A PREPARAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

3.3.1. O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS FRANQUEADOS

Esta é uma fase muito importante do processo pois o franqueado é um parceiro, que usa a marca, e portanto representa a franqueadora numa determinada região, sendo que desta forma se constitui num forte elo entre a franqueadora e o mercado a ser atendido.
O modelo adotado para a seleção dos franqueados foi basicamente o modelo de competências, através do qual, a partir de uma série de competências essenciais para o negócio, procura-se identificar dentre os candidatos aqueles que possuem estas competências para conduzir uma franquia, com sucesso.
Dentre as principais competências estão aquelas associadas, por um lado, à liderança, criatividade, visão e iniciativa para negócios, e por outro, é necessário ter bom nível de organização, seguir os padrões e normas de franquia, e saber administrar bem a empresa.
Para as franquias Elektro, tendo em vista que na modelagem foi prevista a prioridade de participação dos profissionais que atuam na região como sócios da empresa que opera a franquia, é fundamental que os franqueados possuam a capacidade de fazer a integração com a equipe existente, de forma que possam atuar somando suas complementaridades.
Além da análise das competências e das complementaridades, uma premissa fundamental adotada foi a de que o candidato deve ter uma identificação profunda com o negócio, sendo essencial que o mesmo conduza pessoalmente, com dedicação exclusiva, a operação da unidade franqueada, ou seja, não basta ser apenas um investidor.
Para a unidade piloto, além das condições descritas anteriormente, é necessário também que o candidato esteja disposto a correr os riscos adicionais inerentes ao piloto, bem como estar aberto a participar do laboratório de desenvolvimento e adequações dos processos, softwares, e manuais de franquia.

3.3.2. A ENTREGA DA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA

Após a fase de seleção dos candidatos, é entregue a circular de oferta de franquia, permitindo uma análise mais profunda das condições do negócio como um todo, bem como possibilitando que os mesmos tenham a oportunidade de confirmar o real interesse no negócio.

3.3.3. O PRÉ-CONTRATO, O TREINAMENTO DOS FRANQUEADOS, E O CONTRATO DE FRANQUIA

Em seguida, é assinado o pré-contrato, quando então são entregues os manuais de franquia, e acontece a fase de treinamento dos franqueados na gestão do negócio de franquias Elektro.
Este é o período também em que os franqueados fazem a escolha dos pontos, procedem a abertura da empresa que fará a operação da franquia, e iniciam a estruturação da mesma.
Além disto, é estabelecido entre a franqueadora e franqueada o cronograma de início de operação e lançamento dos produtos e serviços previstos.
Ao final deste período é assinado o contrato de franquia o qual define a forma de operação, bem como as condições comerciais de franquia entre franqueadora e franqueada.

3.3.4. O TREINAMENTO DAS EQUIPES

O treinamento prévio de todos os profissionais que atuam na franquia, garantindo que os mesmos estejam devidamente qualificados para exercer as respectivas atividades, é uma condição sine qua non.
Além dos treinamentos serem obrigatórios, eles são sempre realizados, direta ou indiretamente, pelo Centro de Excelência Elektro, órgão que também é responsável por avaliar e certificar que um novo profissional contratado pela franquia que já possui treinamento, esteja realmente qualificado para tal.
Estas premissas são fundamentais para preservar os aspectos de qualidade, segurança, padronização, satisfação dos clientes, bem como para fortalecer a marca no mercado.

3.3.5. ENTRADA EM OPERAÇÃO

Para a entrada em operação de uma unidade franqueada é importante elaborar uma estratégia de marketing adequada, de forma a comunicar um sinal positivo para o mercado como um todo, ou seja, considerando todas as forças que o compõe; clientes, comunidade, poderes públicos, instituições, associações, concorrentes, etc.
Esta estratégia deve contemplar não somente o início da operação em si, mas também abranger o cronograma de implementação de todos os produtos e serviços, incluindo

também acompanhamento da reação do mercado na fase pós-venda.

3.4. O MONITORAMENTO DOS PROCESSOS E DOS RESULTADOS

3.4.1. A ESTRUTURA BÁSICA DE GESTÃO DE FRANQUIAS

Para implementar o ciclo completo, ou seja, padronizar - treinar - implantar - monitorar - controlar - assistir, é necessário formar uma estrutura de gestão de franquias com algumas funções básicas.

Uma destas funções é a de assistência técnica, responsável por verificar amostralmente, em campo, o resultado dos serviços prestados, a qualidade dos produtos vendidos, os procedimentos e métodos adotados, verificando a conformidade com os padrões de franquia.

Outra função é a de análise técnica, que compreende o monitoramento de todos os indicadores contratados com a unidade franqueada, analisando o comportamento e as tendências dos mesmos com relação às metas estabelecidas.

A função de consultoria de campo por sua vez tem o papel de verificar a performance da operação da unidade franqueada como um todo, tanto do ponto de vista dos resultados, quanto de conformidade dos processos e padrões, bem como assistir ao franqueado para que o mesmo consiga ter sucesso no empreendimento.

Para tanto esta função se utiliza das fontes de informações das auditorias realizadas em campo pela assistência técnica, e das análises do comportamento e tendências dos indicadores feitas pela análise técnica, bem como de suas próprias verificações feitas em campo.

Seu principal papel é prestar toda consultoria que for necessária para que o franqueado tenha plenas condições de conduzir bem e ter sucesso no negócio, bem como fazer a interface com todos os franqueados, captando e promovendo o desenvolvimento de sugestões de novos produtos ou serviços e também de melhorias nos processos.

Esta função contempla ainda a realização ou encaminhamento dos treinamentos e reciclagens que forem necessários, atuando sempre que necessário, em conjunto com o Centro de Excelência Elektro.

Complementando as funções descritas a assistência de padronização tem como papel elaborar os padrões necessários para novos produtos e serviços, bem como adequar ou atualizar os padrões existentes.

3.4.2. O ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES

Para que se tenha um processo eficaz de acompanhamento dos indicadores é fundamental estruturar a coleta de dados das várias fontes, consolidando os mesmos nos indicadores da franquia

A fase mais importante aqui é analisar o comportamento e as tendências dos mesmos, procurando identificar indicativos de pontos que precisam ser melhorados e as principais ações necessárias.

3.4.3. A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Estabelecer um sistema de controle constante dos resultados obtidos no negócio, tanto para franqueadora quanto para franqueada, e um ponto bastante importante, pois permite identificar antecipadamente eventuais sinais de ajustes que precisam ser feitos ou de oportunidades que podem ser exploradas.

3.4.4. A REVISÃO DOS PROCESSOS

A revisão de processo é uma conseqüência do resultado de todas as análises feitas e pode ser necessária seja para a entrada de um novo produto ou serviço, ou para implementar melhorias identificadas.

3.4.5. O SISTEMA DE GESTÃO DE FRANQUIAS

Com o objetivo de tornar o processo de controle mais consistente e permitir maior dedicação na análise dos resultados e processos, a Elektro está desenvolvendo, concomitantemente, com a etapa de pilotagem, um software especialmente customizado para a gestão de franquias.

Sua especificação técnica contempla as principais funcionalidades para propiciar a gestão da empresa franqueada, e também outras funcionalidades dedicadas a serviços específicos, como por exemplo leitura de consumo de energia elétrica.

Por outro lado, este software permitirá que a área de gestão de franquias tenha acesso a todas as informações sobre os serviços, receitas, despesas, etc., das empresas franqueadas.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Os principais resultados obtidos até o momento, e que puderam ser aferidos na prática durante os primeiros cinco meses de operação da unidade franqueada piloto Santa Isabel, refletem as seguintes condições:

- Redução dos custos operacionais para a Elektro, na ordem de 10%
- Obtenção de receitas adicionais em produtos e serviços oferecidos ao mercado
- Manutenção ou melhoria da qualidade de vida e remuneração dos empregados que passaram a participar como sócios da empresa franqueada
- Aumento da motivação das pessoas envolvidas no processo
- Maior controle, por parte da Elektro, sobre os custos e processos referentes aos serviços contratados
- Aumento da força de trabalho qualificada
- Manutenção dos aspectos de Qualidade e Segurança
- Fortalecimento da Imagem da empresa, através de uma maior proximidade como os clientes, principalmente em função da abertura das lojas de atendimento.

5. PRÓXIMOS PASSOS

Na continuidade deste projeto, as principais etapas previstas são:

- Avaliação final dos resultados do negócio como um todo tanto para a Elektro quanto para a empresa que opera a franquia
- Ajustes nos procedimentos e processos
- Avaliação final e implantação do software de gestão de franquias
- Implantação do conceito na Elektro como um todo